د. عبدالكريم أحمد جميل

إدارة الأزمات والكوارث





إدارة الأزمات والكوارث

د.عبد الكريم أحمد جميل

الطبعة الأولى 2016



ISBN: 978-9957-580-71-1

المملكة الأردنية الهاشمية

رقم الإيداع في المكتبة الوطنية

2015/10/4928

658.4056

إسم الكتاب: إدارة الازمات والكوارث

إسم المؤلف: عبد الكريم أحمد جميل

الواصفات: إدارة الازمات//إدارة الأعمال/



الأردن- عمان

جوال: 962796296514

تلفاكـــس: 96264778770

ص.ب 520651 عمان 11152 الاردن

E-mail: dar_janadria@yahoo.com

المقدمة

يشهد العالم المعاصر جملة من الأزمات والأحداث تتسم بالتنوع والسرعة وعنصر المفاجأة، حيث تحفل ميادين الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية بجملة من الازمات المتلاحقة التي تقف عائقا في طريق النمو والتقدم للافراد والمجتمعات، ولايكاد يوجد بقعة في هذه الأرض لم تمتد اليها آثار الأزمات والكوارث حيث تتناقل وسائل الاعلام اخبار الازمات والكوارث بشكل يومي لم يسبق له مثيل في تاريخ البشرية.

وتظهر مع ظهور الأزمات جوانب من عزيمة واصرارالانسان على التعايش مع هذا الكون وتسخير معطياته لخدمة وتيسير حياته كونه خليفة اللـه في ارضه قال تعالى (واذ قال ربك للملائكة اني جاعل في الارض خليفة) ومع ذلك التكليف بالاستخلاف سخر الخالق سبحانه وتعالى موجودات الطبيعة لمساعدة الانسان في تحقيق أهداف هذا الاستخلاف والقيام باعباءه.

وبذلك فان الازمة طبيعة ملازمة للحياة حيث يصف احد الكتاب الازمة بقوله ان "عالم الازمات جزء منا ونحن جزء منه وان اعترافنا بضرورة الازمة يتطلب ان نكون اكثر حضورا في وعينا وفكرنا واداراتنا حتى نؤثر في مجرياتها ونتجنب مخاطرها ونستفيد من ايجابياتها فان الازمات تمثل معالم الطريق الذي عبرت من خلاله الانسانية وشيدت حضاراتها فلم تكن الازمات كلها شرا مستطيرا بل كانت بواعث لنهضة علمية وفكرية اثرت المعرفة الانسانية وساعدت على تطورها.

وبرغم ان الأزمات قد لازمت الإنسان من وجوده على ظهر البسيطة الا انها تتفاوت في شدتها ووقعها عليه، كما تتفاوت استجابته نحوها بقدر أثارها وحجمها حيث يسعى الإنسان بكل مااوتي من طاقات وقدرات الى تقليل اثر الأزمة والسيطرة عليها باستخدام كافة الوسائل الممكنه كي يواصل مسيرة الحياة.

وتعتبر الازمة تعبيرا واضحا على صعوبة الحياة الدنيا ومشقتها وانها دار ابتلاء واختبار قال تعالى (ونبلوكم بالخير والشر فتنة) وقال سبحانه (لقد خلقنا الانسان في كبد)

وبرغم حجم الدمار الهائل الذي قد تحدثه الازمات الا ان عزيمة الانسان واصراره اثبتت قدرتها على مواجهة اعتى الازمات ومكنته من الاستمرار في ركب الحياة حيث يكتشف في كل مرة تقع فيها الازمة او الكارثة اساليب جديدة للتعامل معها ويوقم في ذات الوقت بتطوير تلك الاساليب وترقيتها الى اقصى درجات الكفاءة في مواجهة الازمات ومن اوضح الادلة على ذلك ماتوصل اليه علماء الزلالزل والبراكين في اليابان من اجهزة الانذار المبكر عن وقوع الزلازل والبراكين الامر الذي مكن الحكومة والشعب من اتخاذ الاحتياطات الازمة مما اسهم في تقليل حجم الخسائر في الارواح والممتلكات.

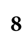
وفي هذه الصفحات سنعرض جوانب مهمة في ادارة الازمات والتعامل معها مدعومة بالرؤية الشرعية والتوجيهات الاسلامية في مواجهة الكوارث والازمات حيث تساعد هذه الرؤية في تجاوز الازمات الشديدة المتلاحقة التي تعصف بالمجتمعات والشعوب الاسلامية في العصر الحديث.

ان العديد من الأفراد والمجتمعات والدول يواجهون الكثير من الأزمات التي تعصف بمستقبل حياتهم وتهدد أحيانا وجودهم بأكمله وخاصة في مجتمعاتنا العربية التي تفتقر إلى بنى تحتية من خطط إستراتجية وإمكانيات مادية وبشرية لمواجهة تلك الأزمات. ونلاحظ من خلال وسائل الاعلام المختلفة منها المرئية والمقروة والمسموعة الكثير الكثير من الازمات والتي تحصل يوميا وعلى كافة الصعد وخير مثال لذلك الازمات التي وقعت في شهر رمضان المبارك مثل ازمة المياة وازمة الكهرباء والاسعار وغيرها. ان المتتبع لتلك الازمات ومن خلال التحليل يستنتج ان هناك خلط بين ادارة الازمة والتعامل معها بما يسمى بالفزعات. وان الاصل بالموضوع هو الحيلولة دون وقوعها ولكن اذا وقعت فان التعامل معها يجب ان يكون وفق اسلوب علمي منظم. بما يضمن الوصول للحلول المرضية والمقبولة. وفي سبيل نشر ثقافة ادارة الازمات فان الكثير من الباحثين وكتاب الفكر الاداري وضعوا الاساسيات التي يجب الاخذ بها وذلك لسببين الاول الوقاية من وقوع الازمة وثانيا التعامل معها للحصول على افضل النتائج المطلوبة ومن هذا المنطلق يأتي هذا الكتاب والذي سنلقي الضوء من خلاله على مفهوم الأزمة وأسباب حدوثها وكيفية مواجهتها.وسنتعرض للحديث عن المتطلبات اللازمة لادارة الازمات والعوامل التي تساعد على مواجهتها والحديث عن أسلوب الإدارة بالأزمات وأهميتها في تفادي الأزمات أو التقليل من تاثيرها إلى أضيق الحدود.



الفصل الأول

إدارة الأزمات والكوارث بالمفهوم العام



مناهج تشخيص الأزمات

يُعدّ التشخيص السليم للأزمات هو مفتاح التعامل معها، وبدون هذا التشخيص السليم يصبح التعامل مع الأزمات ارتجالاً، وأساس التشخيص السليم هو وفرة المعلومات، المعرفة، الخبرة والممارسة. ومن هنا فإن مهمة التشخيص الدقيق لا تنصرف فقط إلى معرفة أسباب وبواعث نشوء الأزمة، والعوامل التي ساعدت عليها، ولكن بالضرورة إلى تحديد كيفية معالجتها، ومتى وأين تتم معالجة الأزمة، ومن يتولى أمر التعامل معها، وما تحتاجه عملية إدارة الأزمة من معلومات واتصالات وأدوات مساندة، وسيناريوهات اساسية وبديلة للتعامل مع الأحداث الأزموية ووقف تصاعدها، واحتوائها وامتصاص الضغط الأزموي المتحذف حذف حذف عنها... إلخ.

فالأزمة تعد بمثابة مرض فجائي أصاب إنساناً معيناً ويهدد حياته ويحتاج إلى:

- معالجة سريعة.

- معالجة حاسمة.

- شفاء المريض.

ولن نستطيع تحقيق أي من هذه الأهداف دون تشخيص حالة المريض، ليس فقط لمعرفة ما هو المرض الذي أصابه، ولكن أيضاً لمعرفة مدى قدرة المريض على تحمل العلاج المقترح، والبدائل المناسبة للتعامل مع الحالة المرضية على أقصى درجة من السرعة، والدقة، والكفاءة وهي أمور كلها تمارس تحت ضغط الأزمة الرهيب.

ويستخدم في تشخيص الأزمات عدة مناهج أساسية وفيما يلي عرض لكل منها بإيجاز:

1- المنهج الوصفي التحليلي:

يقوم هذا المنهج على تحديد مظاهر الأزمة وملامحها العامة والنتائج التي أفرزتها وتأثيرها على الوضع العام في الدولة. وينتهي هذا المنهج بتوصيف الأزمة وعرض أبعادها وجوانبها والمرحلة التي وصلت إليها والتداعيات التي قد تصل إليها.

2- المنهج التاريخي لتشخيص الأزمات:

يعمل هذا المنهج وفقاً لنظرية أن أي أزمة من الأزمات لا تنشأ فجأة وليست وليدة اللحظة، ولكنها نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة تاريخياً، ومن هنا فإن أي تعامل مع هذه الأزمة يجب أن يبنى اساساً على معرفة كاملة بالماضي التاريخي وكيفية تطورها، فالتعمق في تشخيص الأزمة، وردها إلى أصولها التاريخية الحقيقية هو المقدمة الضرورية لطرح المعالجة وأدوية العلاج.

على سبيل المثال أن "حرب الأيام الستة" عام 1967، وما أحدثته من نتائج وإفرازات لا يمكن أن يتم دراستها بشكل علمي دقيق دون البدء بالتتبع التاريخي لمحذف حذف حذفها منذ قيام ثورة 23 تموز 1952 وأزمة الأحلاف العسكرية، وأزمة كسر احتكار السلاح، وأزمة سحب العرض الغربي لتمويل السد العالي

والمساهمة في بنائه – وأزمة تأميم قناة السويس – وأزمة الوحدة المصرية السورية – وأزمة حـرب اليمن – وأزمة التنمية الإقتصادية والإستقلال الإقتصادي – وأزمة الحصـار الإقتصـادي الـذي فـرض على الجمهورية المتحدة "مصر". وهي جميعاً محطات واضحة في تاريخ الصراع الأزمـوي بـين إدارة الأزمة وصناع الأزمة، حتى بلغت ذروتها في أزمة "حرب 1967".

3- منهج الدراسات المقارنة لتشخيص الأزمات:

ويقوم هذا المنهج على دراسة الأزمات التـي تمـت في المـاضي ومقارنتهـا موضـوعياً بالأزمـات التـي نواجهها في الحاضر، ومن خلال الدراسة المقارنة يتبين أوجه الإتفاق، وأوجه الإختلاف، ومن ثم يـتم تجربة استخدام العلاج فيما اتفق ونجح في الماضي، واستحداث علاج فيما اختلف في الحاضر.

وأساس المقارنة وفقاً لهذا المنهج قد يكون أحد الأسس التالية:

- مقارنة زمانية تاريخية

- مقارنة مكانية جغرافية.

- مقارنة نشاطية يتصل بالنشاط الذي حدثت به الأزمة.

- مقارنة من حيث الحجم الذي بلغته الأزمة أو الشدة التي وصلت إليها.

مفهوم الأزمة

ورد في قاموس مختار الصحاح إن الأزمة تعني الشدة والقحط وتأزم الأمر إذا اشتد وصعب على أهله.

وفي القواميس العربية المتخصصة في مجالات وعلوم السياسة والاقتصاد والاجتماع تعرف الازمة بأنها " نقطة تحول وحالة متوترة للانتقال"

المؤتمر العلمي الرابع للريادة والابداع ادارة الازمات في ظل العولمة مفاضلة بين الحركية الخطية والحركية اللاخطية ا د عاصم الاعرج جامعة فلادلفيا الا ردن 200 عرفت الازمة باللغة اليونانية القديمة بkipvew بمعنى لتقرر في مضمون ما قد يؤدي اليه مرض مستعصي من موت اوشفاء اما في اللغة الصينية فعرفت الازمة بwet-ji أي الخطر والفرصه وعرفها Bieber،1988 بانها حالة تحول في اوضاع مستقرة يمكن ان تقود الى نتائج سلبية اذا لم تعتمد اساليب جديدة لاحتواءها.

وعرف milburn،1983 ادارة الازمات ايضا بانها التعامل الفعال أيضا التعامل الفعال للقياده مع جانبي الازمه السلبي والايجابي عن طريق العمل من اجل تقليل المخاطره والخساره المحتمله وعن طريق اغتنام الفرص لتحقيق الربحية.

وهذا التعريف يظهر بوضوح امكانية تحويل الازمه الى فرص حقيقية لتحقيق اهداف ايجابيه.

فالأزمة إذن هـي خلـل مفـاجئ يحـدث نتيجـة لأوضـاع غـير مسـتقرة تتضـمن انفصـام يعلن الانتقال الحتمي من حالة لأخرى، او هي تهديدا خطرا أو غير متوقع لأهداف او قيــم او معتقدات او ممتلكـــــات الأفـراد او المـنظمات او الـدول والتـي تحـد مـن عمليـة اتخـاذ القرار.

ويمكن القول ان مفهوم الازمة يعكس فن السـيطرة عـلى الموقـف الطـارئ مـن خـلال التنبـؤ بالأزمات واستشعار ورصد المتغيرات الداخلية او الخارجية المولدة لها، وتعبئة المـوارد المتاحـة ورفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات لمواجهتها والتقليل من الخسائر الى الحد الادنى.

وتختلف عملية إدارة الأزمات عن الإدارة بالأزمات، اذ ان الأخيرة هـي إجـراء متعمـد يهـدف الى توقف او انقطاع نشاط من الأنشطة وزعزعة استقرار بعض الأوضاع بهـدف إحـداث شيء مـن التغيـير الجـبري في ذلـك النشـاط لصـالح مـدبره، فهـي عمليـة خلـق الأزمـات لتحقيـق الأهداف.

ولقد برع الصينيون في نحـت مصـطلح الأزمـة، اذ ينطقونـه wet-gi وهـي عبـارة عـن كلمتين الأولى تدل على الخطر اما الأخرى فهي تدل على الفرصة التي يمكن استثمارها، وتمكن براعة القيادة في تصور إمكانية تحويل الأزمات وما تحمله من مخاطر الى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظـروف وإيجـاد الحلول السديدة .

تختلف النظرة في تعريف الأزمات جملة إلا أن ما يهمنا هو تفصيل الحديث عنها في المؤسسات التربوية

وقبل أن ننطلق في حديثنا عن الأزمات لننقض مفهوماً سائداً لدى بعض المؤسسات التربوية والدعوية بشكل عام، من أن المؤسسات التربوية إنما هي تجارب أفراد وجماعات قائمة على الجانب الاحتسابي، بمعنى لا بأس أن يكون هناك درجة من التسيب والانسياب على مبدأ " ما على المحسنين من سبيل"، والواجب عكس ذلك بأن ننظر إلى الجانب الاحتسابي من زاوية أخرى فلا بد فيه من الديمومة والإتقان فهي الأحب إلى الله - جل وعلا - ـ ومؤشر لجدية وصدق صاحب ذلك العمل.

ونعرف الأزمة فنقول: "هي فترة حرجة أو حالة غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة".

وبهذا التعريف آسف أسفاً شديداً إذا قلت إن النتيجة المؤثرة في جزء من مؤسساتنا التربوية هي السلب لا الإيجاب، والإدارة للأزمات أكثر منه الإدارة بالأزمات.

سمات الازمة

سبقت الإشارة الى ان كل علم من العلوم الاجتماعية او الطبيعية يدرس الأزمة من زاوية اهتمامه، وفي ضوء المسلمات والنماذج الإرشادية paradigmr التي يعتمد عليها، من هنا تعددت وتنوعت محاولات تحديد مفهوم الازمة، ولكن رغم

هذا التعدد الا ان هناك سمات او خصائص عامة متفق عليها بين الباحثين فيما يتعلق بالازمة نوجزها في:

1. المفاجأة، فهي حدث غير متوقع حدث سريع وغامض.او موقف مفاجئ، حيث تقع الاحداث الخالقة للازمة على نحو يفاجئ صانع القرار.

2. جسامة التهديد، والذي قد يؤدي الى خسائر مادية او بشرية هائلة تهدد الاستقرار وتصل احيانا الى القضاء على كيان المنظمة.

3. انها مربكة، فهي تهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام، وتخلق حالة من حالات القلق والتوتر، وعدم اليقين في البدائل المتاحة، خاصة في ظل نقص المعلومات الامر الذي يضاعف من صعوبة اتخاذ القرار، ويجعل من أي قرار ينطوي على قدر من المخاطرة.

4. ضيق الوقت المتاح لمواجهة الازمة، فالأحداث تقع وتتصاعد بشكل متسارع وربما حاد، الامر الذي يفقد اطراف الازمة، احيانا القدرة على السيطرة في الموقف واستيعابه جيدا، حيث لابد من تركيز الجهود لاتخاذ قرارات حاسمة وسريعة في وقت يتسم بالضيق والضغط.

5. تعدد الأطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة وتطورها، وتعارض مصالحها، مما يخلق صعوبات جمة في السيطرة على الموقف وإدارته، وبعض هذه الصعوبات إدارية او مادية او بشرية او سياسية او بيئية الخ.

الخصائص الإدارية للازمه

1. انها عملية (ادارة خاصة) تتمثل في مجموعة من الاجراءات الاستثنائية تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الادارية.

2. انها تتضمن استجابات استراتيجية لمواقف الازمات.

3. انها تدار بواسطة مجموعة من القدرات الادارية المدربة تدريبا جيدا في مجال مواجهتها.

4. انها تهدف الى التقليل من الخسائر الى الحد الادنى.

5. انها عملية ادارية تستخدم الاسلوب العلمي في اتخاذ القرار.

ومن تلك الخصائص يتضح ان الأزمة لايمكن ان تخضع لتنظيم اداري محدد وذو طبيعة وظيفية منظمة فان أحداثها مربكه ومتسارعه وغير مرتبة مما يعني ان الإجراءات الادارية المتخذة فيها قد لاتكون ضمن نطاق الصلاحية او الوصف الوظيفي ومهام الاعمال المعتاده في الحالات العادية، وبذلك تظل السمات الشخصية والقيادية لافراد التنظيم هي المحدد الاداري الاكثر وضوحا وبروزا من التنظيم البيروقراطي المعتاد.

الفرق بين الأزمة والكارثـــه

اسباب الأزمات

هنالك مجموعة من الاسباب التي تنشأ من خلالها الأزمات ومنها:

1. سوء الفهم الناتج عن المعلومات المبتورة والتسرع في اتخاذ القرارات.

2. سوء الادراك وضعف استيعاب المعلومات.

3. سوء التقدير او التقييم بسبب الافراط في الثقة وسوء تقدير قوة الطرف الاخر والاستخفاف به والتقليل من شأنه.

4. الادارة العشوائية او الادارة بدون أهداف.

5. الرغبة في التسلط والابتزاز واستعراض القوة.

6. اليأس والانهزامية.

7. الاشاعات الكاذبه.

8. تعارض الاهداف والمصالح.

ولعدم القدرة على إدارة الأزمات أسباباً أوجزها في ما يلي:

1- ضعف الكفاءة القيادية:

فقد يكون المربي أيا كان داعيةً أو طالب علم مجداً أيام الرخاء، وقد يؤتى من قبل نفسه، فيفتي في جميع ما يسأل كأنه جمل مغتلم!.

ويضرب أخماساً بأسداس في قضايا ربما سكت عنها الكبار، وسرعان ما تتلاشى تلك الأيام فقط بلحظات الشدة.

وقد أحسن الشيخ ناصر العمر حين أبدع في أحد أطروحاته فعنون قائلاً: إن مناهج الرخاء لا تخرج قادة الأزمات

فالقيادة ليس كما نخطئ في تقديرنا لها بأنها المغامرة والجرأة، وعلى المثل الإنجليزي "أنا قائدكم، دلوني على الطريق! "، بل هي الإخلاص والتجربة وسعة الأفق والاستشارة والتفاؤل والعمل بروح الفريق، وأهمها الصبر والقدرة على التحمل.

فإقامة البرامج والرحلات وإلقاء الدروس والمحاضرات والترفيه بأنواعه إدارة للعمل، وليس للأزمة، فالكل يحسن العمل، ولكن من يحسن البعد الحقيقي للقيادة والذي هو إدارة للأزمة، وليس للعمل مع أهميته، فالنهوض بمؤسسة من المؤسسات التربوية على أسس ودعائم قوية خلال فترة وجيزة يعد خروجاً من الأزمة.

كما أن الإسهام في علاج حساسية يعيشها بعض أفراد المؤسسة وجعل الجميع على قلب رجل واحد يعد خروجاً من الأزمة، وهذا أمثلة بسيطة في هذا المجال، وإلا فكتب السيرة والتاريخ مليئة بذلك، منها موقف الإمام أحمد في فتنة خلق القرآن، وموقف أبي بكر في حرب الردة، بل إن هذين الموقفين عدهما البعض من المواقف التي اعتزت بها أمة الإسلام، وما لدى القارئ من الأمثلة أكثر.

2- **الفردية وعدم الاستشارة:**

في أزماتنا نميل إلى القرارات المستعجلة التي تمتاز بتأزمها، فكل قرار نتخذه أحياناً يعد أزمة بحد ذاته، والعجيب "أننا لا نطمس الأزمة والمشكلة بل نمحو معالمها".

فعلى سبيل المثال: بدل أن نوجد الحلول لأزمة نعيشها ربما نلجئ إلى أشخاص غير مرغوب بهم سابقاً، فنحول الأزمة التي لهم إلى أزمة عليهم!.

ومن الأمثلة أننا قد نلجئ إلى محاكاة الآخرين في اتخاذ القرارات دون تهيئ للظروف أو الأجواء المناسبة لذلك، فمنهج الرخاء في بيئة يعد منهج شدة عند آخرين إن لم يكن استبداداً! وقل مثل ذلك في باقي الطرق والوسائل.

3- **عدم إيجاد البديل المناسب:**

كثيراً ما تعجبني فراسة بعض المربين، فقد يحاسب أحد أفراد المؤسسة عندما يلحظ منه تأخراً أو قصوراً، وربما رحمه فقسى عليه، بينما يدع الباب مفتوحاً لغيره، لعلمه بأن غيره حاضرٌ بقلبه لا ببدنه، حبسه العذر!.

ومن الطريف سوق موقف لحظته في بعض دورات تحفيظ القرآن الصيفية التي تكون على فترتين للحفظ والمراجعة، فيلزم البعض بالحضور لفترتين، ولو أتي بالمقدار المطلوب في فترة واحدة، خشية أن يفتح الباب للغير فيتساهل!.

ولا أقصد من هذه الصورة السابقة العناية بتفاصيلها، بالقدر الذي أهدفه من الاهتمام بها كحالة ونموذج نمر أو مررنا به في عدم إيجاد البدائل المناسبة، أو على الأقل المرونة في التعامل مع تلك المواقف.

وهذه الصورة السابقة تذكرني بإصرار بعض المؤسسات على بعض الأفراد بالحضور عصراً أما لحفظ القرآن، أو لحضور لقاء تربوي أو غيره، دون توفير للبديل المناسب لمن علم منه جديته بإيجاد مكان آخر له، أو التواصل معه في وقت آخر، لا أن نسلك مسلكاً تعسفياً باللوم والتقريع من عدة أفراد لكي يعلم خطورة الانحراف الخطير الذي يعيشه، ولو كان تقصيره هذا ربما لارتباطه بأسرته، أو لتوفيره لقمة العيش لنفسه.

4- ضيق الأفق:

بحسب بعض الإحصائيات التي يذكرها المختصين فإن نسبة الشباب في المجتمع السعودي تشكل النصف على أقل تقدير، بمعنى أن هذا العدد كما يذكر آخرون سيندثر بلا شك بعد سنوات، فهم يميلون وبجدية إلى الحرص والعناية بهم والاهتمام بطاقاتهم وقدراتهم، وفي هذا دلالة واضحة على سعة أفق، وبعد نظر يعيشه هؤلاء المختصين.

وبتزيل هذه الصورة السابقة على واقع مؤسساتنا التربوية نجد من يميل إلى التفاخر لحظة وجود إمكانات وطاقات من القدوات والكبار، ولا لكننا لا ننظر ماذا سيكون الحال بعد سنوات قليلة، ولا أقول بعيدة،

لماذا؟

لأننا من خلال الواقع أدركنا بعض الأحبة تعرض لهم من الظروف ما تجعلهم يفكر وبجدية في الاعتذار والانقطاع عن المؤسسة، فالأول صدر تعيينه معلماً تربوياً في منطقة نائية جداً وسيبقى على أقل تقدير سنتين هناك، والثاني أصبح قاضياً شرعياً في أحد المناطق وزد على السنتين أربعاً، والثالث يحضر لدراساته العليا، وقس على ذلك باقي القادة والمربين داخل تلك المؤسسة.

وجميعنا يعلم أن الابتعاد سنة أو سنتين داخل المؤسسة له تأثيره على المؤسسة والعمل التربوي فيها.

فهل من المستبعد أن تفقد المؤسسة أكثر من نصف طاقمها المميز بين عشية وضحاها؟!

إنني لا أستبعد حصول الأمثلة السابقة في آنٍ واحد، وقد تحدث الكوارث والأزمات إن لم يكن هناك مربون من الدرجة الثانية يقومون بما يجب.

ولعل من أخطر ما تمر به بعض مؤسساتنا التربوية أن يكون المربون فيها في مصاف الدرجة الأولى فقط، وليس هناك درجة ثانية أو ثالثة.

وما أجمل المنهج العُمَري: مات الكاتب والسلام! أقولها: شحذاً للهمة لا غير.
الاعرج عصام

مراحل تطور الازمه

تمر الازمة بعدة مراحل حتى تتكمل قوتها وتحدث اثرا تدميريا معينا ويمكن تحديد تلك المراحل فيما يلي:

1- مرحلة الميلاد: وفيها تبدا الازمة بالظهور لاول مرة على شكل احساس مبهم بوجود شئ ما يلوح في الافق وينذر بقرب وقوع خطر مجهول المعلم والاتجاه والحجم. ان الازمة لاتنشأ غالبامن فراغ وانما هي نتيجة لمشكلة مالم تتم معالجتها بالشكل الملائم ومن هنا يأتي دور متخذ القرار في تنفيس الازمة وافقادها مرتكزات النمو ثم تجميدها او القضاء عليها وهي وليدة دون ادنى خسائر مادية او بشرية وقبل وصولها الى مرحلة الصدام.

2- مرحلة النمو والاتساع:كنتيجة للمرحلة الاولى وعدم معالجتها في الوقت المناسب فان الازمة تنمو وتدخل في الاتساع حيث يغذيها محفزات ذاتية مستمدة من ذات الازمة وكذا محفزات خارجية استقطبتها الازمة وتفاعلت معها وبها.

3- مرحلة النضج: وتعتبر من اخطر واصعب مراحل الازمة ويندر ان تصل الازمةالى هذه المرحلة الا اذا قوبلت باللامبالاة من قبل متخذ القرار في مراحلها الاولى ومتى ماوصلت الازمةالى هذه المرحلة فان الصدام لامفر منه.

4- مرحلة الانحسار: والتقلص وتبدا الازمة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءا هاما من القوة وهناك بعض الازمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصراع في تحقيق اهدافه.

5- مرحلة الاختفاء: وفيها تصل الازمة الى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها او لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويغيب الحديث عنها الا عندما يذكر التاريخ ولايغيب عن البال

ضرورة الاستفادة من دروس الازمة وتلافي ماحدث من السلبيات المصاحبة لها مستقبلا.

مظاهر الشعور بالأزمات

تحدث للانسان مجموعة من التغيرات الوظيفية للجسم عند شعوره بالفزع والرعب ذكر منها الاطباء:

1. زيادة ضغط الدم وسرعة دقات القلب فترتفع من 72-150 نبضة في الدقيقه.
2. زيادة سرعة التنفس.
3. اتساع حدقة العين.
4. ازدياد افرازات الغدد العرقيه.
5. جفاف الفم بحيث يجد الانسان صعوبة في بلع ريقه.
6. ارتفاع مستوى السكر في الدم.
7. ازدياد سرعة تجلط الدم.
8. اضطراب حركة الجهاز الهضمي.
9. انتصاب الشعر على الجلد.
10. توتر وارتعاش العضلات.

11. زيادة نسبة الأملاح ونسبة التبول بسبب تغير وظائف الكليه.

12. ارتفاع نشاط الغدد التي تفرز هرمون الأدرينالين.

تصنيف الأزمات

لايوجد تصنيف متفق عليه بين المهتمين بدراسة الازمات حيث ينظر كل منهم الى زاوية معينة يمكن تصنيف الازمات من خلالها ولاشك ان الادارة السليمة للأزمة هي تحديد طبيعة او نوع الازمة crisis type، لكن تحديد نوع الازمة ليس عملية سهلة، لأن الازمة، أي ازمة، بحكم طبيعتها تنطوي على عدة جوانب متشابكة ادارية واقتصادية وانسانية وجغرافية وسياسية، وبالتالي تتعدد وتتنوع التصنيفات بتعدد المعايير المستخدمة في عملية تحديد انواع الازمات.

ومن اشهر تصنيفات الازمة مااورده (عزالدين، ص27) و(الصباغ، ص1997م، ص7) و(الخضيري، ص48) من تصنيفات يتضح من خلالها مجموعة من المعايير التي يتم تصنيف الازمات من خلالها ومنها مايلي:

- نوع ومضمون الازمة:

فهناك ازمة تقع في المجال الاقتصادي او السياسي إلخ، ووفق هذا المعيار قد تظهر ازمة بيئية، او ازمة سياسية، او ازمة اجتماعية، او ازمة اعلامية، او ازمة اقتصادية، وفي داخل كل نوع قد تظهر تصنيفات فرعية مثل الازمة المالية ضمن الازمة الاقتصادية، وهكذا.

- النطاق الجغرافي للازمة:

ان استخدام معيار جغرافي يـؤدي الى مـا يعـرف: بالازمـات المحليـة التـي تقـع في نطـاق جغـرافي محدود او ضيق، كما يحدث في بعض المدن او المحافظات البعيدة كانهيار جسر او حادث قطار.

ثم هناك ازمات قومية عامة تؤثر في المجتمع ككل كالتلوث البيئي او وجـود تهديـد عسـكري مـن عدو خارجي.

واخيرا ثمـة ازمـات دوليـة كأزمـة كوسـوفا، او أزمـة الانحبـاس الحـراري او ازمـة الحاسـوب ونظـم المعلومات مع الالفية الثالثة:

- حجم الأزمة:

يشيع معيار الحجم او الضخامة في تصنيف الأزمات فهناك:

* ازمة صغيرة او محدودة تقع داخل احدى منظمات او مؤسسات المجتمع.

* أزمة متوسطة.

* أزمة كبيرة.

ويعتمد معيار الحجم او الضخامة على معايير مادية كالخسائر والأضرار الناجمة عن أزمة المرور او تعطل في توليد الطاقة الكهربائية، ثم هنـاك في كـل ازمـة معـايير معنويـة كـالاضرار والآثـار التـي لحقت بالرأي العام وبصورة المجتمع او المؤسسة التي تعرضت للازمة.

- المدى الزمني لظهور وتأثير الازمة:

يعتمد هذا المعيار على عمر الازمة، في هذا الاطار هناك نوعان من الازمات:

* الازمة الانفجارية السريعة: وتحدث عادة فجأة وبسرعة، كما تختفي ايضا بسرعة!! وتتوقف نتائج هذه الأزمات على الكفاءة في ادارة الازمة، والتعلم منها مثال: اندلاع حريق ضخم في مصنع لانتاج المواد الكيماوية.

* الازمة البطيئة الطويلة: تتطور هذه الأزمة بالتدرج، وتظهر على السطح رغم كثرة الإشارات التي صدرت عنها، لكن المسؤولين لم يتمكنوا من استيعاب دلالات هذه الإشارات والتعامل معها، ولا تختفي هذه الأزمة سريعا، بل قد تهدد المجتمع لعدة ايام، من هنا لابد من تعديل الخطة الموجودة لمواجهة الازمة او وضع خطة جديدة، والتعامل مع الأزمة في سرعة وحسم وبلا تردد، فكل دقيقة لها قيمة، وفي كل دقيقة ستواجه بتحديات وضغوط من رؤسائك، ومن الجمهور، بل ومن بعض وسائل الاعلام المحلية او الاجنبية، لكن كل هذه التحديات قد تكون فرصة لاختبار مدى قدرة فريق الازمة على التصرف، كما قد تكون فرصة امام العاملين لإثبات تماسكهم ووحدتهم، مثال: وجود مشكلات بين العاملين والادارة حول ساعات العمل والاجر الاضافي وظروف العمل،، والدخول في مفاوضات بين الطرفين،، وفشل المفاوضات.

- طبيعة التهديدات التي تخلق الازمة:

تختلف التهديدات التي تواجه المنظمة او المجتمع، وبالتالي يمكن تصنيف الازمات استنادا الى نوعية ومضمون التهديد، فهناك تهديدات خارجية موجه ضد المعلومات، ومجموعة متعلقة بالاعطال والفشل، وتهديد خارجي موجه ضد اقتصاد المنظمة، والخسائر الفادحة، وتهديدات نفسية، والامراض المهنية.

- أسباب الأزمات:

اعتمادا على الأسباب المؤدية للازمات يمكن تقسيمها إلى:

* ازمات تظهر نتيجة تصرف او عدم تصرف المنظمة وتتضمن الاخطاء الادارية والفنية او الفشل في تحقيق اساليب العمليات المعيارية.

* الأزمات الناتجة عن الاتجاهات العامة في البيئة الخارجية.

* الأزمات الناتجة من خارج المنظمة وليس للمنظمة أي سبب في حدوثها.

* الازمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية كالفيضانات والزلازل والبراكين

- طبيعة اطراف الازمة:

استنادا إلى طبيعة الطرف او الاطراف المنخرطة في الازمة او تأثيرها على الدولة يمكن التمييز بين الازمات الداخلية والازمات الخارجية، فاذا تعلق الامر بأحد جوانب السيادة الخارجية للدولة او انخرط طرف خارجي في الموقف كانت الازمة دولية خارجية كما هو الحال في النزاعات البرية والجوية والحروب والتهديد باستخدام القوة العسكرية، وقطع العلاقات الدبلوماسية، ،، الخ، اما اذا

ارتبط الامـر بتفـاعلات القـوى السياسـية والمجتمعيـة في الـداخل كانـت الازمـة داخليـة وفي اطـار الازمات الخارجية فإن التصنيف الاكثر للاهمية الازمات هو ذلك التمييز بين الازمة منخفضة الحدة والازمة ذات الطابع الاستراتيجي او الهيكلي.

والازمة الدولية الاستراتيجية هـي موقـف تـدهور خطـير في عنـاصر البيئـة الداخليـة او الخارجيـة لأطراف الازمة يمثـل تهديـدا للقـيم والاهـداف الرئيسـية للدولـة، وقـد يصـاحبه احـتمالات كبـيرة لاستخدام القوة العسكرية الشاملة، مع وجود وقت محـدود لاتخـاذ قـرارات حاسـمة بشـأن هـذا التدهور او التهديد الخطير.

وتنطوي التصنيفات السابقة على قدر كبير مـن التـداخل، كـما ان أي تصـنيف منهـا لا يستطيع ان يحيط بكل جوانب الازمة، من هنا انتشر بين البـاحثين والخـبراء اسـتخدام اكثر من معيار لتحديد انواع الازمات وهو ما يعـرف بالمعيـار المركـب الـذي يـدخل في اعتباره اكثر من معيار.

ولاشك ان المعيار المركب هو الاكثر ملاءمة للتعامل مع الأزمات سواء في مرحلة التخطـيط للوقايـة من الازمة او مرحلة احتواء أضرارها، فالأزمة ايا كانت طبيعتها ومجالاتهـا تـؤثر في المجتمـع ككـل، فقد تحدث أزمة في قرية بعيدة لكنها تؤثر في المجتمع ككل، كذلك فان الأزمة المالية مـثلا لا تـؤثر في النظام الاقتصادي فقط، بل تؤثر في المجتمع ككل، وبالتالي ينبغي التعامل مـع أي أزمـة إعلاميـا من منظور مجتمعي شامل، وثمة اتفاق بين الخبراء والباحثين على هذا المنظور الذي عكـس نفسـه في تركيب فريق ادارة الأزمة حيث يتكون الفريق من خبراء ومتخصصـين مـن كافـة المجـالات ذات العلاقة بالازمة

مما سبق تظهر اوجه التكامل والتداخل بين الازمات من هنا يمكن ان تتحول على سبيل المثال ازمة اقتصادية تقع في اقليم جغرافي محدود الى ازمة عامة بحسب مدى سرعة آثارها الاجتماعية والنفسية، في الوقت نفسه فإن اتجاه الاسهم في الشكل يكشف عن التداخل والترابط بين انواع الازمات، وعن الآثار المادية والنفسية الناجمة عنها، وكيف يمكن ان تتحول الى سبب لأزمة اخرى او ان تكون الازمة نفسها هي نتيجة لأزمة اخرى، او نتيجة لكارثة ما.

عوامل النجاح في إدارة الأزمة

التخطيط الناجح للتعامل مع الأزمة. يبدأ النجاح في إدارة الأزمة بالتخطيط الجيد لها ومراعاة تحديد الأهداف والتأكد من فهم الأفراد المحيطين بالأزمة لأبعادها المختلفة، وكذلك التنسيق مع الجهات الأخرى التي تتعلق بالأزمة، ومراعاة الدقة عند اتخاذ القرارات المختلفة، بعد ذلك تأتى مرحلة هامة وهى إعداد سيناريوهات وتصورات متعددة لمواجهة الأزمة وحلها وذلك بعرض ما يمكن أن يحدث من تطورات باستخدام أسلوب الانطلاق الفكري الذي يتيح إعطاء تصورات لمسارات مختلفة للأزمة وردود الفعل الممكنة، وتخيل النتائج التي تترتب عليها. وهناك مجموعة من العوامل الحاكمة، لرسم سيناريو الأزمة يرى المؤلف ضرورة مراعاتها وأخذها في الاعتبار وهي: أرض الأزمة، الموقف العام، الإمكانيات المطلوبة والممكن توافرها. الخروج من المأزق... فن إدارة الأزمات إسم المؤلف: محمد فتحي الناشر: القاهرة - دار النشر الإسلامية، 2002م. عدد الصفحات: 336 صفحة من القطع المتوسط

- يتوسع بعض الباحثين في رصد وتحليل العوامل التي تضمن الادارة الفعالة والناجحة للازمات، حتى انها تشمل كل العوامل والإجراءات اللازمة لنجاح أي نوع من الادارة في مجالات الحياة المختلفة، لكن الرصد العلمي الدقيق لعوامل النجاح في إدارة الأزمة يجب ان يركز على اهم العوامل ذات الصلة المباشرة بموقف الأزمة وبالمراحل المختلفة لتطورها، في هذا الاطار نركز على العوامل التالية:

1. ادراك اهمية الوقت: ان عنصر الوقت احد اهم المتغيرات الحاكمة في ادارة الازمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطرا بالغا على ادراك الازمة، وعلى عملية التعامل معها اذ ان عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الازمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق ادارة الازمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الاضرار او الحد منها واستعادة نشاط المنظمة.

2. انشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة انشطة المنظمة، وبكافة الازمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وآثار وتداعيات ذلك على مجمل انشطتها، ومواقف للاطراف المختلفة من كل ازمة او خطر محتمل.

والمؤكد ان المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الازمة المختلفة، والاشكالية ان الازمة بحكم تعريفها تعني الغموض ونقص في المعلومات، من هنا فان وجود قاعدة اساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة

والتصنيف الدقيق وسهولة الاستدعاء قد يساعد كثيرا في وضع اسس قوية لطرح البدائل والاختيـار بينها.

3. توافر نظـم انـذار مبكـر تتسـم بالكفـاءة والدقـة والقـدرة عـلى رصـد علامـات الخطـر وتفسيرها وتوصيل هذه الاشارات الى متخـذي القـرار، ويمكـن تعريـف نظـم الانـذار المبكـر بانهـا ادوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما يمكن من خلالها التعرف على ابعاد موقف ما قبل تدهوره، وتحوله الى ازمة تمثل مصدرا للخطر على المنظمة.

ونظرا لاهمية نظام الانذار فان هناك إجراءات لقياس فاعليـة نظـم الانـذار المبكـر وتقيـيم ادائهـا بشكل دوري.

4. القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة، مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمـة او المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة، وبالتالي شحذ واستنفار الطاقات من أجل مواجهة الأزمـة والحفـاظ عـلى الحيـاة، وتجـدر الإشـارة إلى ان التحـديات الخارجيـة التـي تواجـه المـنظمات أو المجتمعات قد تلعب دوراً كبـيراً في توحيـد فئـات المجتمـع وبلـورة هويـة واحـدة لـه في مواجهـة التهديد الخارجي.

5. نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفاعلية: لقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمـة والدروس المستفادة من إدارة أزمات وكـوارث عديـدة ان اتصـالات الأزمـة تلعـب دورا بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المنظمة وبين المنظمـة والعــالم الخــارجي، وبقــدر سرعــة ووفــرة المعلومــات بقــدر نجــاح الادارة في

حشد وتعبئة الموارد وشحذ طاقات أفراد المنظمة، ومواجهة الشائعات، وكسب الجماهير الخارجية التي تتعامل مع المنظمة، علاوة على كسب الرأي العام أو على الأقل تحييده.

6 ومن الضروري وضع خطط وقوائم للاتصالات أثناء الأزمة وتجديدها أول بأول، وكذلك تكليف احد أفراد فريق إدارة الأزمة بإدارة عمليات الاتصال الداخلي والخارجي وإعداد الرسائل الاتصالية أو الإعلامية المناسبة التي يمكن من خلالها مخاطبة جماهير المنظمة.

7.الاستعداد الدائم لمواجهة الازمات: ان عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات العملية لمنع او مواجهة الأزمات، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الافراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الازمات، وقد سبقت الاشارة الى عملية تدريب فريق ادارة الأزمات، لكن عملية التدريب قد تشمل في بعض المنظمات ذات الطبيعة الخاصة كل الافراد المنتمين لهذه المنظمة، وتشير أدبيات ادارة الأزمات الى وجود علاقة طردية بين استعداد المنظمة لمواجهة الكوارث وثلاثة متغيرات تنظيمية هي حجم المنظمة، والخبرة السابقة للمنظمة بالكوارث، والمستوى التنظيمي لمديري المنظمة.

وسواء اعتمدت خطط وعمليات الاتصال على وسائل اتصال مباشر أو وسائل اتصال جماهيري فمن الضروري في الحالتين تحديد الجماهير المستهدفة واهداف الاتصال وتقييم آثار عملية الاتصال والتعرف على رجع الصدى feed back.

في ضوء المفاهيم السابقة للازمة، وكذلك السمات الرئيسية المتفق عليها يمكن القول بان ادارة الازمة عملية ارادية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على اسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الاطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الامكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الازمات او مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار ويتجنب التهديدات والمخاطر، مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من اساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل.

خطوات التعامل مع الأزمه

لقد وضع الفكر الإداري الحديث عددا من الخطوات يمكن إتباعها عند حدوث الأزمة، وهي كما يلي:

1. تكوين فريق عمل لوقت الأزمات وإمداده بأفضل الكوادر والتجهيزات والأدوات.
2. تخطيط الوقت أثناء الأزمات والاستفادة من كل دقيقة في تخفيف أثر الأزمات.

3. الرفع من معنويات العاملين وقت الأزمات مما يشعرهم بالحماس والحيوية والالتزام بالعمل.

4. الإبداع والتجديد في المواقف العصيبة وإشعال روح الإبداع لدى العاملين لتقديم حلول وآراء غير مسبوقة.

حل المشكلات وقت الأزمات بتحديد المشكلة وإجراء المشورة ومن ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة

إدارة الأزمة في العلاقات الدولية

من الصعب تصور وجود مجتمع يخلو من الازمات، بل ان الفرد او الاسرة تتعرض لأزمات مستمرة، حتى انه يمكن القول بان الأزمات اصبحت سمه من سمات الحياة المعاصرة والتطور البشري.

وكما يواجه الفرد او الأسرة الازمة فان المجتمعات والدول تواجه ازمات كبرى سواء كانت داخلية او خارجية، أي في علاقتها بالدول والمنظمات الدولية.

وعلى مستوى اخر فان كثيرا من المنظمات والمؤسسات الصناعية والتجارية والخدمية في الدول الصناعية او الدول النامية تواجه ازمات تلحق بها اضرارا وخسائر مادية ومعنوية هائلة، واحيانا تقضي عليها.

ولاشك ان التسليم بحقيقة ان الازمات جزء من حياة الأفراد والتنظيمات الاجتماعية والمنظمات والمؤسسات والدول يمثل مدخلا مناسبا للتعامل مع الازمة، حيث يمكن التفكير والعمل للوقاية من الازمات، وادارتها بطريقة علمية

مـن خـلال دراسـة الازمـات السـابقة واسـتخلاص الـدروس المسـتفادة، وتحديـد مراحـل الازمـة، والتخطيط لادارتها اعتمادا على فرق خاصة لادارة الازمة تتلقى تدريبا نظريا وعمليا

والشاهد ان دراسات ادارة الازمة قد تطورت واصبحت مجالا مشتركا لاهـتمام وعمـل بـاحثين وخـبراء مـن تخصصـات علميـة مختلفـة تجمـع كافـة فـروع العلـوم الانسـانيةالاجتماعية والطبيعية، ورغم ان اصحاب كل تخصص يتعاملون مع ادارة الازمة كـل مـن زاويـة اهتمامـه وخلفيته النظرية وخبراته العلمية، الا ان هناك نقاطا كثيرة للالتقاء والتعاون والعمل المشـترك فرضتها الطبيعة النوعيـة المركبـة لـبعض الازمـات التـي تسـتدعي عمـل فريـق مـن مختلـف التخصصات والخبرات.

ولاشك ان نقاط الاتفـاق والعمـل المشـترك قـد افضـت الى بلـورة العديـد مـن المفـاهيم النظريـة، والمعايير الخاصة بتقسيم الازمات، ومراحل تطورها، واسس تشكيل فريق ادارة الازمات، واسـاليب عمله، فضلا عن عوامل النجاح في ادارة الازمة، حظيت الازمات في العلاقات الدولية باهتمام واسـع من الباحثين، بل يمكن القول بان النمط التكراري لظهور واختفـاء الازمـات الدوليـة كـان القـاطرة التي دفعت بحوث العلاقات الدولية للامام..

وتكاد تعيش العلاقات الدولية المعاصرة ازمات متلاحقـة عـلى نحـو جعـل هـذه الازمـات الدوليـة ظاهرة متكررة تفرض نفسها على كل من صناع السياسات الخارجيـة ومراقبـي ومحلـلي العلاقـات الدولية.

فها هو الرئيس الامريكي الاسبق دوايت ايزنهاور يقول في الجزء الثاني من مذكراته عن الازمات: ان العالم قد شهد ومنذ تأميم ناصر لقناة السويس في يوليو 1956 وبشكل يكاد يكون يوميا أزمة دولية سواء كانت ازمة كبرى او صغرى.

والمعنى ذاته اشار اليه الرئيس نيكسون بقوله:ان الحياة ازمة تلو الاخرى، وكذلك السياسة.

وفي الخامس والعشرين من عام 1996 جاء في شهادة لوزير الخارجية الامريكي الاسبقدين راسك امام احدى لجان مجلس الشيوخ ان العالم قد شهد منذ يناير 1961 وحتى منتصف عام 1966 سبعا واربعين ازمة دولية.

والواقع ان الاهتمام العلمي بالازمات الدولية لا يعود الى مجرد كونها ظاهرة متكررة في العلاقات الدولية المعاصرة فحسب بل يعزى هذا الاهتمام ايضا الى النتائج والتداعيات الهامة والخطيرة التي تؤدي اليها مثل هذه الازمات سواء على سياسات ومواقف الاطراف المشتركة فيها او على بيئة النظام الدولي ووحداته الاخرى.

ومع ذلك ليس ثمة اتفاق بين علماء العلاقات الدولية على تعريف واحد جامع مانع لمفهوم الازمة الدولية، اذ ينقسم علماء الع- اولهما: ينظر الى الازمة الدولية من خلال منظور تحليل النسق، والتي ترى ان الازمة الدولية هي نقطة تحول في تطور النظام الدولي العام او احد نظمه الفرعية قد تؤثر فيه بالسلب

او الايجاب، وانه يتزايد معها احتمالات نشوب الحرب واستخدام القوة العسكرية من قبل اطـراف الازمة.

وثانيهما: يتمحور حول تحليلات مدرسة صنع القرار التي ترى ان الازمة الدوليـة هـي موقـف بـين دولتين او اكثر يتسم بخصائص ثلاث هي:

1. موقف يتضمن درجة عالية مـن التهديـد للاهـداف والقـيم والمصـالح الجوهريـة لـدول وبحيث يدرك صناع القرار ذلك التهديد لمصالح دولهم.

2. موقـف يـدرك فيـه صـناع القـرار ان الوقـت المتـاح لصـنع القـرار واتخـاذه هـو وقـت قصير.ويستلزم ذلك سرعة فائقة والا فـان موقفـا جديـدا سـوف ينشـأ لا يجـدي القـرار المتـأخر في معالجته.

3. موقف مفاجئ، حيث تقع الاحداث الخالقة للازمة على نحو يفاجئ صانع القرار.

وقد حاول فريق ثالث من علماء العلاقات الدولية ايجـاد تعريـف تـوفيقي بعـد تعريـف مدرسـة النسق ومدرسة صنع القرار للأزمة الدولية فعرفها بانها:

موقف ينشأ عن احتدام صراع بين دولتين او اكثر، وذلك نتيجة سعي احد الاطراف الى تغير التوازن الاستراتيجي القائم لصالحه، مما يشكل تهديدا جوهريا لقيم ومصالح واهداف الخصم الذي يتجـه الى المقاومة، ويستمر هذا الموقف لفترة قصيرة ومحدودة، قد يتخلـلـها لجوء الاطراف الى استخدام القوة العسكرية وينتهي موقف الازمة غالبا الى اقرار نتائج هامة مؤثرة في النظام الـدولي العـام او احد نظمه الفرعية.

إدارة الأزمة

في ضوء المفاهيم السابقة للازمة، وكذلك السمات الرئيسية المتفق عليها يمكن القول بان ادارة الازمة عملية ارادية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالازمات والتعرف على اسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الاطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الامكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الازمات او مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار ويتجنب التهديدات والمخاطر، مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من اساليب التعامل مع الازمات في المستقبل.

وبطبيعة الحال تختلف عملية ادارة الازمة عن الادارة بالازمات، اذ ان الاخيرة هي فعل يهدف الى توقف او انقطاع نشاط من الانشطة وزعزعة استقرار بعض الاوضاع بهدف احداث شيء من التغيير في ذلك النشاط لصالح مدبره، والحقيقة لقد برعت اللغة الصينية في نحت مصطلح الازمة، اذ ينطقونه wetgl وهي عبارة عن كلمتين الاولى تدل على الخطر اما الاخرى فهي تدل على الفرصة التي يمكن استثمارها، وتمكن براعة القيادة في تصورامكانية تحويل الازمات وما تحمله من مخاطر الى فرصة لاطلاق القدرات الابداعية التي تستثمر الازمة كفرصة لاعادة صياغة الظروف وايجاد الحلول السديدة

نموذج لإدارة الازمات

هناك قواسم مشتركة بين الازمات المختلفة مما يمكن معه تحديد نموذج امثل للتعامل مع الازمات حيث طرح كثير من الباحثين نماذج متعدده تحوي

مراحل او مستويات للتعامل مع الازمة يمكن حصرها في اربع مراحـل ذكرهـا كمفـورت Comfort هي:

1- التلطيف Mitigation.

2-الاستعدادPreparedness.

3- الاستجابهResponse.

4- استعادة النشاط والبناءRecovery&Reconstructon.

وفيما يلي نموذج لإدارة الازمات في مراحله الرئيسة الثلاث:

اولا مرحلة التلطيف والتحضير:

تمثل هذه المرحلة مجموعة من النشاطات المنظمة التي تهدف للحيلولة دون وقوع الازمات والكوارث قدر الامكان او على الاقل تخفيف حدة اثارها التدميرية وذلك بوضع خطة مدروسة ومتكاملـة لمواجهتهـا وتحديـد الامكانـات الضروريـة لتنفيـذها كـما تشـمل تـدريب الافـراد والمجموعات للقيام بأدوارهم في مرحلة المواجهه.

ثانيا المواجهه:

تعتبر هذه المرحلة الاختبار الحقيقي للخطط المعدة سلفا وللتجهيزات المرتبـة مبكـرا ويجـب هنا الالتزام بتنفيذ خطط الازمات وماتم الاتفاق عليه في مواجهتها.

وتتطلب مرحلة المواجهه وجود مركز للتوجيه والتحكم في العمليات طوال فترة مواجهة الازمة بالقدر الذي يمكن من استقبال كافة التقرير والتفاصيل وتلقي التوجيهات والتعليمات بسرعة فائقة مع الاخذ بالاعتبار مايستدعيه الامر من تعديل او احداث لاجراء جديد وفقا لتوجهات الازمة ومعطياتها الجديده

ثالثا مرحلة اعادة الاوضاع:

وهي مرحلة يتم من خلالها معالجة اثار الأزمات واعادة بناء ماتم تدميره وإعادة ترتيب الأوضاع بالإضافة الى وضع الضوابط التي تكفل عدم تكرار ماحدث فان الدروس الناشئة من الأزمات هي اهم الثمار ان لم تكن الثمرة الأساسية للازمات.

النموذج الإسلامي لإدارة الأزمات

فيما يلي خطوات النموذج الإسلامي لإدارة الأزمات:

1- أن يكون مرجع إدارة الأزمة نابع من اعتمادنا على كتاب اللـه وسنة رسوله – صلى اللـه عليه وسلم – وما ورد فيهما من توجيهات للتعامل مع الأزمات والمواقف الطارئه.

2- الشعور بالطمأنينة والثقة باللـه سبحانه وتعالى ثم الثقة بالذات والنفس حيث يضع الفرد في اعتباره قوله تعالى: (ومن يتوكل على اللـه فهو حسبه).

3.التعلق باللـه جل وعلا والإكثار من الدعاء: ففي غزوة بدر عندما ظل النبي – صلى اللـه عليه وسلم – رافعا يديه إلى السماء يدعو ربه ويقول: (اللـهم إن

تهلك هذه العصابة من أهل الإسلام لن تعبد في الأرض بعد اليوم) فما زال يهتف بربـه مـاداً يديـه مستقبل القبلة، حتى سقط رداؤه عن منكبيه حتى جاءه أبـو بكـر – رضي الـلــه عنـه – قـائلا: إن الـلـه منجز وعدك يا رسول الـلـه، ويوم أن قال له النـاس إن النـاس قـد جمعـوا لكـم فاخشـوهم فقال – صلى الـلـه عليه وسلم – (حسبنا الـلـه ونعم الوكيل)، ويقول تعالى: { وقال ربكـم ادعـوني أستجب لكم إن الذين يستكبرون عن عبادتي سيدخلون جهنم داخرين} (سورة غافر: 60)

ويجب علينا ألا ننسى (إن الـلـه يحب الملحين بالدعاء)، ومن ذلك فعل النبي صلى الـلـه عليه وسلم كما يحدث به علي رضي الـلـه عنه يقول: لقد أتينا ليلة بدر وما فينا إلا نائم إلا النبـي صـلى الـلـه عليه وسلم كان يصلي إلى شجرة ويدعو.)، ويقـول – صـلى الـلــه عليـه وسـلم -: (مـا عـلى الأرض مسلم يدعو الـلـه بدعوة إلا آتاه الـلـه إياها أو صرف عنه السوء مثلها ما لم يـدعو بـإثم أو قطيعة رحم) رواه الترمذي.

4. الثقة بتأييد الـلـه جل وعلا وعونه في مواجهة الازمه: وما يشير إلى ذلك قوله تعـالى: { فـإن مـع العسر يسرا * إن مع العسر يسرا } (الشرح: 5 – 6) ، وقولـه تعـالى: { ولا تهنـوا ولا تحزنـوا وأنـتم الأعلون إن كنتم مؤمنين } (آل عمران: 139) ، وأيضا في غـزوة بـدر عنـدما وقـف النبـي – صـلى الـلـه عليه وسلم – يشير إلى مواطن الأرض ، ويقول: هذا مصرع فلان وهـذا مصرع فـلان ، يقـول الصحابة: فما اخطأ موقع أحدهم ، وبعد موتهم ودفنهم في القليب وقف صلى الـلـه عليـه وسـلم أمام القليب وقال: (إنا وجدنا ما وعدنا ربنا حقا فهل وجدتم ما وعد ربكم حقا)،

وفي هذا يقول الشاعر:

ولرب نازلة يضيق بها الفتى *** ذرعا وعند الـلـه منها المخرج

ضاقت فلما استحكمت حلقاتها *** فرجت وكنت أظنها لا تفرج

الاستفادة مما سبق من تجارب ماضية: والنبي صلى الـلـه عليه وسلم يؤكـد عـلى عـدم الوقـوع في الأمر مرتين فيقول: (لا يلدغ المؤمن من جرح مرتين).

والاستفادة من الأزمة لمعرفة الصديق المساند من العدو المتهرب، فالواجـب علينـا الاسـتفادة مـن تجاربنا السابقة وتجارب الآخرين أيضـا والعمـل عـلى قـراءة المسـتقبل مـن خـلال معرفـة المـاضي للاستفادة من زماننا حتى لا يضيع سدى.

- عدم تقليد المنظمات الأخرى في حلول الأزمات التي تتبعهـا، فـما ينـاسـب منظمـة لـيس بالضرورة أن يناسب منظمة أخرى لعدم تكافؤ الظروف بين المنظمات.

6.المبادأة والابتكار فيما يخدم تغيير المنظمة نحـو الأفضـل، فالقائـد النـاجح عليـه إشـعال حـماس العاملين الأمر الذي يؤدي إلى رغبة الفرد في المشاركة وحل الأزمة فعلى سبيل المثال إتاحـة الفرصـة للتعبير عن النفس، وتحقيق الذات والإحساس بأن الفرد نافع، والرغبة في الحصول على معلومـات، والرغبة في التعرف والعمل مع زملاء جدد، والإحساس بالانتماء إلى عمل خلاق ومكان عمـل منـتج والرغبة في النمو والتطور من خلال الإبداع والتطوير، وغيرها من مثيرات الحماس والدافعية.

أن يتبنى إدارة الأزمات داخل المنظمة قائدا يتمتع بصفات تؤهله لإدارة الأزمات وحل المشكلات، ومن هذه الصفات (العلم – الخبرة – الذكاء – سرعة البديهة – القدرة في التأثير على الأفراد – التفكير الإبداعي والقدرة على حل المشاكل والسيطرة على الأزمات – القدرة على الاستفادة من علوم الآخرين وخبراتهم – القدرة على الاتصال الفعال بالآخرين وتكوين العلاقات الإيجابية – الرغبة والحماس).فان الازمة تتضمن السيطرة ثم التغيير، وقيادة التغيير تتطلب صفات القوة والامانة قال تعالى:{ قالت احداهما يا ابت استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين } (القصص: 26)

7.الموازنة الموضوعية بين البدائل المتاحة واختيار أقربها إلى حل الأزمة وتحقيق مصلحة العمل والمنظمة فيما لا يخالف الشريعة الإسلامية ، وهذا ما فعله النبي – صلى الله عليه وسلم – عندما جمع أصحابه في غزوة الخندق يأخذ رأيهم ، فعرضوا عليه آرائهم وكان من بين الآراء رأي سلمان الفارسي – رضي الله عنه – الذي أشار إلى حفر الخندق فأخذ برأيه النبي – صلى الله عليه وسلم – لأنه الأقرب للصواب.

يعتبر (الصبر) من أهم الصفات التي يجب على القائد التحلي بها عند الأزمة، وتتضح أهمية الصبر من موقف النبي – صلى الله عليه وسلم في حل أزمة الحصار الاقتصادي عليه وعلى الذين آمنوا معه قبل الهجرة: يقول تعالى: { يا أيها الذين آمنوا استعينوا بالصبر والصلاة إن الله مع الصابرين } (البقرة: 153)، وفي موقف آخر " لما عجزت قريش عن قتل النبي صلى الله عليه وسلم أجمعوا على منابذته و من معه من المسلمين، فكتبوا كتاباً تعاقدوا فيه

على ألا يناكحوهم و لا يبايعوهم و لا يدعوا سببا من أسباب الرزق يصل إليهم و لا يقبلوا منهم صلحاً و لا تأخذهم بهم رأفة حتى يسلم بنو المطلب رسول الله صلى الله عليه وسلم إليهم ليقتلوه، وعلقوا الكتاب في جوف الكعبة واشتد البلاء برسول الله صلى الله عليه وسلم و الذين آمنوا معه حتى كانوا يأكلون الخبط و ورق الشجر وكان التجار يغالون في أسعار السلع عليهم وكان الأطفال يتضورون جوعا.

ولم تترك سلعة تصل إليهم ، و بعد ثلاث سنوات أجمع بنو قصي على نقض ما تعاهدوا عليه، فأرسل الله على صحيفتهم الأرضة فأتت على معظم ما فيها من ميثاق و عهد و لم يسلم من ذلك إلا الكلمات التي ذكر فيها اسم الله عز وجل " فكان جزاء هذا الصبر و الجلد و تحمل المشاق أن الله سبحانه وتعالى قد مكنهم من منابع الثروة و الاستيلاء على عروش الملوك و فتح بلاد الروم و فارس ، و صدق الله إذ يقول: {و نريد أن نمن على الذين استضعفوا في الأرض و نجعلهم أئمة و نجعلهم الوارثين } (القصص: 5)

8.الاستخارة: فلقد حكى لنا جابر أن رسول الله صلى الله عليه وسلم كان يعلّمهم الاستخارة في الأمور كلها كالسورة من القرآن، ولاحظ أنه قال: "في الأمور كلها" هكذا، أي في عظيم الأمر وحقيره؛ فما بالك بقرار يتعلق بأزمة، وها هو صلى الله عليه وسلم يقول لنا: "إذا هَمَّ أحدكم بالأمر فليركع ركعتين من غير الفريضة، ثم ليقل: اللهم إني أستخيرك بعلمك....." ، وكان يقول – صلى الله عليه وسلم –: (ما خاب من استخار وما ندم من استشار).

11.التمسك بالقيم والمثل والأخلاق والسلوكيات الحسنة: فنجد أن الرسول صلى اللـه عليـه وسـلم وقت الأزمات و المحن الاقتصادية لم يتنازل عن القيم و المثـل و الأخـلاق و السـلوكيات التـي أمـر اللـه بها وبذلك استحق النصر بعد الأزمة و اليسر بعد العسر.

الشجاعة في مواجهو الازمه: ومثال لذلك لما ارتجفت المدينة وسمع الناس دويا عظيما فيهـا فخـرج الناس لينظروا ، فإذا بالنبي – صلى اللـه عليه وسلم – قد عـاد راكبـا عـلى حصـانه مـن غـير سرج يقول لهم: (لم تراعوا... لم تراعوا) ، وكان أصحابه – رضوان اللـه عليهم – يقولون: (كنـا إذا اشـتد بنا الوطيس احتمينا بالنبي – صلى اللـه عليه وسلم –).

التفاؤل وعدم التشاؤم: فيجب على المسلم ألا ينظـر للأزمـة عـلى أنهـا كلهـا شر فـالنظرة السلبية تعـوق التفكـير السـليم الـذي يسـهل الوصـول للحـل المناسـب ، وفي هـذا يقـول الشافعي:

أما ترى البحر تعلو فوقه جيف.... وتستقر بأقصى قاعه الدرر

واجبات القائد عند وقوع الأزمات

1. على القائد أن يتذكر دائما قاعدة (ما أصابك لم يكـن ليخطئـك): هـذه الوصـية تجعلـه يظفر بثمرة "الإيمان بالقضاء والقدر"؛ فالأزمة في حقيقتهـا مصـيبة يبتلينـا ربنـا - عـز وجـل - بهـا تمحيصاً للذنوب ورفعة للدرجات، قال - تعالى -:{ إنا كل شيء خلقناه بقدر} {القمر: 49}، وقـال: { وكان أمر اللـه قدرا مقدورا } {الأحزاب: 38}، وفي حديث جبريل - عليـه السـلام - أخبرنـا الرسـول

صلى اللـه عليه وسلم عن الإيمان بقوله: "أن تؤمن باللـه وملائكته وكتبه ورسله، وتـؤمن بالقـدر خيره وشره"، وفي هذا الإطار يقول جل من قال: {أحسب النـاس أن يتركـوا أن يقولـوا آمنـا وهـم لا يفتنون * ولقد فتنا الذين من قبلهم فليعلمن اللـه الذين صدقوا وليعلمن الكاذبين } (العنكبوت: 2 – 3) ويجب على المسلم أن يجعل الإيمـان بالقضـاء والقـدر وسـيلة لكسـب الحسـنات وتكفـير السيئات من منطلق حديث النبي – صلى اللـه عليه وسلم –: (ما يصـيب المسـلم مـن نصـب ولا وصب ولاهم ولا حزن ولا أذى ولا غم، حتى الشوكة يشاكها إلا كفر اللـه بها من خطايـاه) متفـق عليه.

2. تجنب الغضـب وقـت الأزمـة: لأن الغضـب يـؤدي إلى تشـويش التفكـير وعـدم التركيـز وبالتالي قرارات عشوائية ، فعن أبي هريرة أن رجلاً قـال للنبـي صـلى اللــه عليـه وسـلم: أوصـني! فقال صلى اللـه عليه وسلم: "لا تغضب" فردد مراراً؛ قال: "لا تغضب".

3. توسيع نطاق المشاورة: يقول تعالى: { وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على اللــه } (آل عمران: 159).

4. التعاون بين الأفراد داخل المنظمة للعمـل عـلى حـل المشـاكل والأزمـات التـي يمكـن أن تواجهها المؤسسة ، وقد قال تعالى: {وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثـم والعـدوان } (المائدة: 2). 5.الاستعانة والتوكل على اللـه: فالقائد المسلم بعد أن يختار من الحلول ما يراه ملائما لحل الأزمة عليه أن يتوكل على اللـه ويستعين به ، لقوله – صـلى اللــه عليـه وسـلم – (اعقلهـا وتوكل)، ويقول تعالى:{ كتب اللـه لأغلبن أنا ورسلي إن اللـه قوي عزيز } (المجادلة: 21.)

5. العزم والعمل وعدم التخاذل والتردد: يقول تعالى: { فإذا عزمت فتوكل على اللـه } (آل عمران: 159) ، ولذا فقد قيل: العاجز يلجأ إلى كثرة الشكوى، والحازم يسرع إلى العمل.

وبالتالي يمكننا الاستفادة مما هو موجود بالفكر الغربي بعد تأصيله بالفكر الإداري الإسلامي الذي جاءت به شريعتنا الإسلامية في ضوء الكتاب والسنة النبوية المطهرة التي لم تترك أمرا من أمور الحياة الدنيا والآخرة إلا تضمنتها ، يقول تعالى: { اليوم أكملت لكم دينكم وأتممت عليكم نعمتي ورضيت لكم الإسلام دينا }.

تعريفات الأزمة من نواحي تطبيقية:

الأزمة هي نقطة تحول مصيرية في مجرى حدث ما، تتميَّز بتحسّن ملحوظ أو بتأخر حاد، وترتبط بتجاذبات قديمة لا بد أن تزول لتحلّ محلها ارتباطات جديدة، وتورث تغيرات كمّية ونوعية في هذا الحدث. الأزمة كمصطلح قديم ترجع أصوله التاريخية إلى الطب الإغريقي - "نقطة تحول" بمعنى أنها لحظة قرار حاسمة في حياة المريض - وهي تُطلق للدلالة على حدوث تغيير جوهري ومفاجئ في جسم الإنسان. في القرن السادس عشر شاع استخدام هذا المصطلح في المعاجم الطبية. وتم اقتباسه في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة. وبحلول القرن التاسع عشر تواتر استخدامها للدلالة على ظهور مشكلات خطيرة أو لحظات تحوّل فاصلة في تطور العلاقات السياسية والإقتصادية والإجتماعية. والعام 1937

عرّفت دائرة معارف العلوم الإجتماعية الأزمة بأنها "حدوث خلل خطير ومفاجئ في العلاقة بين العرض والطلب في السلع والخدمات ورؤوس الأموال".

ولقد استعمل المصطلح بعد ذلك في مختلف فروع العلوم الإنسانية وبات يعني مجموعة الظروف والأحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع الراهن المستقر في طبيعة الأشياء، وهي النقطة الحرجة، واللحظة الحاسمة التي يتحدَّد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل، أو إلى الأسوأ (مثل الحياة أو الموت، الحرب أو السلم) لإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجارها. كما عرّف (ألستار بوخان – Alastair Buchan) الأزمة في كتابه "إدارة الأزمات" بأنها تحدٍّ ظاهر أو ردّ فعل بين طرفين أو عدة أطراف، حاول كل منهم تحويل مجرى الأحداث لصالحه.

أما (كورال بل – Coral Bill) فإنها تعرّفها في كتابها "إتفاقيات الأزمة – A study in the Conventions of Crisis،Diplomatic Management " بأنها ارتفاع الصراعات إلى مستوى يهدد بتغيير طبيعة العلاقات الدولية بين الدول.

ويشير (روبرب نورث Robert North) إلى أن الأزمة الدولية هي عبارة عن تصعيد حاد للفعل ورد الفعل، أي هي عملية انشقاق تحدث تغييرات في مستوى الفعالية بين الدول، وتؤدي إلى إذكاء درجة التهديد والإكراه. ويشير نورث إلى أن الأزمات غالبًا ما تسبق الحروب، ولكن لا تؤدي كلها إلى الحروب إذ تسوّى سلميًا أو تجمّد أو تهدأ، على أنه يمكن دراستها على اعتبارها إشتراك دولتين أو أكثر في المواجهة نفسها.

كما يعرّفها (جون سبانير John Spanir) بأنها "موقف تطالب فيه دولة ما بتغيير الوضع القائم، وهو الأمر الذي تقاومه دول أخرى، ما يخلق درجة عالية من إحتمال اندلاع الحرب.

وفقاً لذلك فإن الأزمة هي "موقف مفاجئ تتجه فيه العلاقات بين طرفين أو أكثر نحو المواجهة بشكل تصعيدي نتيجة لتعارض قائم بينها في المصالح والأهداف، أو نتيجة لإقدام أحد الأطراف على القيام بتحدي عمل يعدّه الطرف الآخر المدافع، يمثل تهديدًا لمصالحه وقيمه الحيوية، ما يستلزم تحركًا مضادًا وسريعًا للحفاظ على تلك المصالح، مستخدمًا في ذلك مختلف وسائل الضغط وبمستوياتها المختلفة، سواء أكانت سياسية أو اقتصادية أو حتى عسكرية.

2- مفهوم إدارة الأزمة:

إدارة الأزمات مسألة قائمة بحد ذاتها منذ القدم. وكانت مظهرًا من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة التي واجهها الإنسان بعد أن جوبه بتحدي الطبيعة أو غيره من البشر. ولم تكن تعرف آنئذٍ بإسم إدارة الأزمات وإنما عرفت تسميات أخرى مثل براعة القيادة، أو حسن الإدارة. وكانت هذه الممارسة هي المحك الحقيقي لقدرة الإنسان على مواجهة الأزمات والتعامل مع المواقف الحرجة بما تفجره من طاقات إبداعية، وتستفزّ قدراته على الإبتكار.

فالمفهوم البسيط لإدارة الشيء، هو التعامل معه للوصول إلى افضل النتائج الممكنة، بما يحقق مصالح القائم بالإدارة. ومن هنا فإن إدارة الأزمة تعني

"التعامل مع عناصر موقف الأزمة باستخدام مزيج من أدوات المساومة – الضاغطة والتوفيقية – بما يحقق أهداف الدولة ويحافظ على مصالحها الوطنية. وهي أيضًا عبارة عن "محاولة لتطبيق مجموعة من الإجراءات والقواعد والأسس المبتكرة، تتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة وأساليب الإدارة الروتينية المتعارف عليها، وذلك بهدف السيطرة على الأزمة والتحكّم فيها وتوجيهها وفقًا لمصلحة الدولة.

وقد أصبح موضوع إدارة الأزمات على رأس الموضوعات الحيوية في العالم منذ العام 1962 والأزمة الكوبية، وتكمن أهمية هذا الحدث في تصريح وزير الدفاع الأميركي روبرت مكنمارا بقوله لن يدور الحديث بعد الآن عن الإدارة الإستراتيجية وإنما ينبغي أن نتحدث عن (إدارة الأزمات).

إذًا إدارة الأزمات تعني: "العمل على تجنب تحوّل النزاع إلى صراع شامل، بتكلفة مقبولة، لا تتضمن التضحية بمصلحة أو قيمة جوهرية".

3- تحليل الأزمة:

بعد تقدير الأزمة وتحديدها تحديدًا دقيقًا، يقوم مدير "إدارة الأزمة" بمساعدة معاونيه بتحليل حالة الأزمة وعناصرها المختلفة ومكوناتها، بهدف اكتشاف المصالح الكامنة وراء صنع الأزمة، والأهداف الحقيقية غير المعلنة التي يسعون لتحقيقها.

ومن هنا يتم تحليل الموقف (أو حالة الأزمة) المركب إلى أجزائه البسيطة ثم إعادة تركيبه بشكل منتظم، بحيث يتم التوصل إلى معلومات جديدة، عن صنع حالة الأزمة وكيفية معالجتها.

وفي هذه المرحلة، يتم استخدام النماذج الرياضية لقياس حالة الأزمة وتحليلها. ويعتمد هذا بالطبع على الإختيار الدقيق والصحيح لأدوات القياس والتحليل والتي من أهمها:

أ- تحليل علاقات الإرتباط والإنحدار للمتغيرات والثوابت الخاصة بعوامل حالة الأزمة وعناصرها والعوامل المساعدة على إيجاد الأزمة، ومدى تأثر كل منها وتأثيرها على صنع الأزمة وعلى تشكيل حالة الأزمة.

ب- تحليل أسباب التوتر على أساس المعلومات التي تم الحصول عليها والوصول إلى العوامل التي دعمته، وأيضًا تحديد مستويات التوتر التي بلغتها الأزمة، ومراحل الإستقرار والتعادل التي استطاعت قوى كبح الأزمة الوصول إليها.

ج- تحليل مواطن القوة لدى كل من الأطراف الصانعة للأزمة وكذلك الطرف الكابح لها، ومواطن الضعف لدى الطرفين.

د- تحليل طبيعة الخطر الذي تشكله الأزمة، وتكاليف استمرارها وأعباؤه، ومدى تأثير كل ذلك على الكيان الذي نشأت به الأزمة.

وبعد هذا كله، يتم تحويل ما توصلنا إليه من تحليلات إلى عناصر كمية ورمزية، واستخراج المؤشرات والنتائج والحلول الكلّية والجزئية والبدائل المختلفة

التي يتعيَّن الإختيار من بينها، الأمر الذي يقلل من إحتمالات الخطأ والتحيّـز غـير الموضـوعي عنـد القيام بعملية التخطيط لمواجهة الأزمة.

4- المستويات الثلاثة لإدارة الأزمة:

تسيطر حالة الأزمة متى وصل النزاع الدولي إلى مستوى عالٍ من العدائية يبدو معه لصـنّاع القـرار أن الحرب هي على وشك الوقوع أو أن احتمال حصولها أصبح حتميًا.

فالنزاعات غالبًا ما تمرّ بمرحلة الأزمة قبل أن تندلع الحرب، وعلى أية حال فإن إدارة الأزمـات هـي ليست وسيلة جديدة في العلاقات الدولية، بل كانت في صميم آلية التوازن في أوروبا حيث نجحت الدبلوماسية المتعددة الجانب في الحفاظ على السلام قبل حروب نـابليون وبعـدها ولغايـة انـدلاع الحرب العالمية الأولى.

أما الذي تغيّر بعد الحرب العالمية الثانية فهو:

أ- نظام التسلح وأخطره الأسلحة النووية.

ب- الأنظمة الإقتصادية: نظام إقتصادي ليبرالي، نظام اقتصادي اشتراكي، والعولمة الإقتصادية.

ج- الأنظمة السياسية، النظام الرأسمالي والنظام الإشتراكي، والعولمة السياسية.

وكان في الماضي، ولغاية العام 1945، أي في القانون الدولي التقليدي، مقبولاً استعمال أقوى الأسلحة فتكًا وتدميرًا، كوسيلة أخيرة ممكن اللجوء إليها للدفاع عن حق دولة ما أو تعزيزًا لمصالحها.

أما في العصر النووي، وهو عصرنا هذا، فإن اللجوء إلى إستعمال الأسلحة النووية وخصوصًا بين الدول الكبرى التي تملك تلك الأسلحة، أصبح ضربًا من الجنون لأن الدولة البادئة بالضربة والدولة المستهدفة والمستعدة للردّ كلتاهما معرضتان للفناء.

ومع أن الولايات المتحدة قد هددت العام 2003، أكثر من مرة، وعلى لسان مسؤوليها الأمنيين ونائب الرئيس بوش (ديك شيني) بإحتمال استعمال الأسلحة النووية التكتيكية المحصورة ضد كوريا الشمالية وايران، فإن هذا الإحتمال يبقى ضمن الإحتمالات الأميركية المطروحة لمحاربة الإرهاب.

وكانت اسرائيل في تشرين الأول من العام 1973، وببداية الأيام الأولى للـهجوم السوري والمصري لإسترداد الجولان وسيناء المحتلتين من إسرائيل منذ العام 1967، والتي كانت فيه دفة الحرب مائلة لصالح العرب، قد هدَّدت باستخدام الأسلحة النووية ضد كل من سوريا ومصر.

أما الواضح من هذا فهو أن إمكان استخدام أسلحة نووية من دول تملكه (دولة نووية) ضد دول لا تملكه (دولة غير نووية) هي أكبر من حالة استعمال دولة نووية ضد دولة نووية أخرى، لأنه في الحالة الأولى سيُسجَّل البقاء، وبكل الإعتبارات، للدولة النووية مع إمكان تأثرها من قريب أو بعيد بتلك الضربة وخصوصًا إذا كانت الدولة المستهدفة قريبة من حدودها، بينما في الحالة الثانية، الدولتان معرضتان للفناء.

أما المستويات الثلاثة لإدارة الأزمات فهي:

1- الأساس الإستراتيجي

2- التخطيط للطوارئ

3- نطاق العمليات.

1- الأساس الإستراتيجي:

إن نجاح إدارة الأزمات يعني بوضوح تطبيق سياسة متوسطة أو طويلة الأمد تمنع بموجبه نشؤ الأزمات أو امتدادها أو تلافي تلك الأزمات قبل تفاقمها.

وتتطلب إدارة الأزمات المعاصرة ملاحظة دقيقة ودائمة للسياسة الدولية وللتسلح وللسياسات الإقتصادية والإجتماعية.

كما أن تحليل أهداف السياسات الداخلية للدول يجب أن تُقيّم في ضوء التغيرات الحاصلة ضمنها. وإن الوصول إلى المعلومات ليس وحسب هو عمل مخابرات وتجسس، بل ممكن الوصول إليها عبر التحليل الصحيح للمواد المنشورة، والمتيسرة للجميع في الصحف والمجلات والإنترنت أو المرئية والمسموعة عبر الإذاعات والمقابلات التلفزيونية وغيرها.

من هنا فإن التعرّف المسبق بواقع الأزمات ممكن أن يسمح بمنع حصول تلك الأزمات، أو على الأقل يساعد بأن تكون آثارها أقل كارثية. وهذا الشكل هو ما يطلق عليه الأساس الإستراتيجي وهو مهم جدًا لإدارة الأزمات.

إن الخيار الإستراتيجي يجب أن يكون طويل الأمد بحيث تحدّد التقنيات المطلوبة وتتقارب القطاعات المفروض عملها مع بعض، في أثناء إدارة الأزمة.

وإن وضع الخطط المسبقة والشاملة، والمساهمة القصوى من جميع القطاعات تضمن تحقيق الأهداف المرجوة وهي بالتالي أهداف سياسية، لأن الأولويات السياسية سوف تحدد وتحكم أي عمل عسكري يتخذ في أثناء الأزمة. ومع أن هذا المفهوم ممكن ألاَّ يكون مقبولاً لدى العسكريين الذين يشعرون بأن الإعتبارات العسكرية يجب أن تسود في حالة الأزمة.

2- التخطيط للطوارئ:

هي مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط وحشد القوى لمواجهة الأزمة والتصدي لها.

في البداية، يتم وضع مختلف الأطراف والقوى التي تم حشدها من قبل صانعي الأزمة، وتحديد بؤر التوتر وأماكن الصراع، ومناطق الغليان بصفتها جميعًا "مناطق ساخنة". ومن خلال هذه الرؤية العلمية الشاملة المحيطة بعملية الأزمة وبالأطراف المتعددة المرتبطة بالأزمة يتم رسم خريطة التحرك على النحو التالي:

أ- تحديد الأماكن الأكثر أمنًا والمحصنة تمامًا لإتخاذها كمناطق ارتكاز وقواعد للإنطلاق.

ب- تحديد الأماكن الآمنة لتكون سياج أمن للقواعد الخاصة بالإنطلاق، فضلاً عن حاجز امتصاص للصدمات إذا ما تدهور الموقف فضلاً عن مناطق إنذار ومناطق تهدئة للضغوط.

ج- تحديد أسباب الأزمة المتصلة بالنظام، أي رموز النظام أو رموز القيادة في الكيان الإداري الذي يمكن التضحية به وإعداده لهذه التضحية، والتمهيد لدخول رمز جديد له شعبية، ترتاح إليه، قوى صنع الأزمة.

د- تحديد خطة امتصاص الأزمة الحالية عن طريق الإستجابة لبعض المطالب والتوافق مرحليًا مع قوى صنع الأزمة من خلال المراحل التالية:

1- مرحلة الإعتراف بالأزمة.

2- مرحلة التوافق والإستجابة المرحلية لمطالب الأزمة.

3- مرحلة التحقيق والتثبت من أسباب الأزمة.

4- مرحلة تشكيل لجان للمناقشة والإشتراك في حل الأزمة.

5- مرحلة المشاركة في الحل المقترح ونقل عبء حل الأزمة للقوى الصانعة لها.

6- مرحلة ركوب الأزمة والإنحراف بها وحماية الكيان الإداري من تأثير الأزمة والإحتفاظ بحيويته وأدائه.

ه- توزيع الأدوار على قوى مقاومة الأزمة وبصفة خاصة على أعضاء فريق المهام الذي تم تكليفه بمهمة التدخل المباشر لمعالجة الأزمة.

و- التأكد من استيعاب كل فرد للخطة العامة الموضوعة، وكذلك من التتابع الزمني للمهام وفقاً للسيناريو الموضوع لمعالجة كل من إفرازات الأزمة والقوى الصانعة لها، من أجل السيطرة على مسرح الأزمة بشكل فعال.

ز- حشد كل ما تحتاجه عملية التعامل مع الأزمة وتزويد فريق المهام احتياجاته من الأدوات والمعدات التي يتطلبها ويحتاجها الموقف.

ح- تحديد "ساعة الصفر" أو التوقيت المحدد لبدء العملية وتنفيذ المهمة المحددة بشكل فعّال وحاسم، على أن تتم متابعة ما يحدث أولاً بأول، والوقوف على رد فعل الأطراف الأخرى.

3- نطاق العمليات:

إن نجاح إدارة الأزمة تعتمد على الوقت - لذلك يقول (تشارلز هيرمان) أن الأزمات تتألف من ثلاثة مكونات هي: المفاجأة، التهديد الخطير للقيم المهمة، والوقت القصير المتاح لإتخاذ القرار - وعلى الآلية الإدارية، وعلى العمليات. فإن الإنخراط السريع أو ما يطلق عليه بالتدخل لمعالجة الأزمة، واتخاذ القرارات السريعة لصنّاع القرار، وهو فريق عمل متجانس يعرف بعضه البعض الآخر، ويعمل بسرعة قصوى وبفاعلية أكبر من الحالات العادية والروتينية. وكان فريق المهمات الأميركي لإدارة الأزمة الكوبية يتألف من 17 شخصًا. أين الفعل؟

ومن خلال المعرفة والإحاطة الشاملة والكاملة "بالسيناريوهات البديلة"، والسيناريو المعتمد والمجاز للتدخل في الأزمة، وإسناد المهام وتوزيع الأدوار على فريق المهام ويكون مدير إدارة الأزمات قد حدّد كل شيء ووضع لكل عنصر الإحتمالات وفقًا لإتجاهات محددة.

وتتم معالجة الأزمة على أنها مجموعة مهام: أساسية وثانوية وتكميلية. أين الفعل

أ- فالمهام الأساسية تقوم على الصدام والدحر والمواجهة السريعة والعنيفة والإمتصاص والإستيعاب والإستنزاف.

ب- في حين أن المهام الثانوية تقوم على عمليات تهيئة المسارات، وإعداد مسرح الأزمة، وتقديم الدعم والتأييد لفريق المهام الخاصة لمعالجة الأزمة بشكل علني مؤثر أو بشكل سري وفقًا لما تقتضيه وتحتاجه الحالة.

ج- أما المهام التجميلية فهي تقوم على إزالة الآثار والإنطباعات السيئة التي تركها فريق المهام "الخاص بمعالجة الأزمة" في مسرح الأزمة، وتحسين هذه الإنطباعات وإعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل الأزمة.

2 -إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات

الإدارة بالأزمات هي فعل يهدف إلى توقف نشاط من الأنشطة أو انقطاعه، أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بحيث يؤدي إلى إحداث تغير في هذا النشاط أو (الوضع لصالح مدبّره).

ومن الأمثلة على ذلك، تفتعل (بدلا من تخلق) دولة أحيانًا مشكلة ما على الحدود مع إحدى جاراتها لإحداث أزمة تهدف من ورائها إلى ترسيم الحدود أو الحصول على مكاسب معينة على المستوى السياسي.

والواقع أن الإدارة بالأزمات يقابله أسلوب آخر من قبل الطرف المقابل وهو إدارة الأزمات. إذ أن هذا الموقف المتأزم الذي أوجده (خلقه) الطرف الأول يستدعي قيام الخصم بتكثيف جميع إمكاناته، وتسخير كامل قواه للخروج من هذه الأزمة بمكاسب أو بأقل الخسائر.

والواقع أن النتائج ليست دائمًا مرضية لمن خلق الأزمة. فقد يصاب بخيبة أمل وعض أصابع الندم ويتمنى لو لم يخلق مثل هذه الأزمة التي جلبت عليه الخسارة.

إذًا، الإدارة بالأزمات يقابلها إدارة الأزمات، وقد تنجح الأولى وتخفق الثانية، وقد يحدث العكس بل وقد يخسر الطرفان وأحيانًا قد يكسب الجميع.

وتعتبر الأزمة في المرتبة الرابعة من الأطوار المتتالية لتطور النزاع. فالطور الأول يكون بشكل (حالة، موقف) يعبّر عنه بشكل تنازعي. أما الطور الثاني فقد يطرح ردّ فعل الأطراف على ادعاءات معلنة وتظهر في شكل نزاع سياسي أو قانوني. أما الطور الثالث فهو انجرار الأطراف إلى تعقيد للعلاقات المباشرة وغير المباشرة بحيث ينشأ شكل من النزاع طابعه سياسي إعلامي دعائي، ولكن يصبح الكلام يدور عن قابلية هذا النزاع لتهديد حفظ السلم والأمن الدوليين. أما الطور الرابع فهو أزمة سياسية دولية من شأن استمرارها أن يعرض للخطر حفظ السلم والأمن الدوليين، وتستخدم الأطراف المتنازعة كل ما تملك من وسائل ايديولوجية وإقتصادية وسياسية. أما الطور الخامس فهو انتقال أحد الأطراف إلى الإستعمال الفعلي للقوة العسكرية بأهداف تظاهرية أو بنطاق محدود، منها حشد للقوات المسلحة أو تهديد باستعمال القوة. أما الطور السادس

فهو النزاع المسلح، وهو لجوء أحد الأطرف إلى استخدام القوة. وهناك عوامل تؤثر في عملية صنع القرار والتي تؤدي إلى الأزمات وهي تشمل:

1- التفكير الجماعي "بعيدًا" عن مصالح الآخرين وآرائهم:

التفكير الجماعي يعبر عنه بإدارة بوش الحالية والتي أجمعت على غزو العراق من دون الأخذ بالاعتبار آراء الدول (وخاصة روسيا، فرنسا، ألمانيا، والصين التي كانت معارضة للحرب) والأمم المتحدة وحتى الرأي العام الأميركي.

2- سوء الإدراك:

أما سوء الإدراك فيعبّر عنه في الأزمة الكوبية العام 1962، من جهة الولايات المتحدة والإتحاد السوفياتي على السواء. فالولايات المتحدة قللت من إحتمال تحرك القوات السوفياتية، أو حتى أثارت رد فعل عسكرية سوفياتية بعد أن استخدمت القوة العسكرية ضد كوبا في نيسان/ ابريل 1961 (عملية خليج الخنازير لإسقاط نظام كاسترو)، أو عند نصبها صواريخ نووية في تركيا. واعتقد السوفيات من جهتهم أنهم يستطيعون نصب صواريخ نووية في كوبا سراً، وأن الولايات المتحدة سوف تتقبل الأمر عندما يتم اكتشافها وتصبح كأمر واقع.

3- الميل إلى المجازفة:

أما الميل إلى المجازفة فيتمثل بغزو صدام حسين للكويت العام 1990 من أجل مضاعفة احتياطي العراق من النفط من 10 إلى 20 % من الإحتياطي العالمي، ولتحسين وضع العراق الجيوستراتيجي في رأس الخليج العربي، بالإضافة إلى مجازفات هتلر والتي أدت إلى الحرب العالمية الثانية.

دستور التعامل مع الأزمات

وهي تمثل دستور مبادئ يتعين علـى كـل متخـذ قـرار أن يعيـه جيـداً عنـد التعامـل مـع أي أزمـة تواجهه، وأن لا يتناسى أو يتجاهل إحدى هذه المبادئ التي هي شديدة الأهمية والخطورة، وهي:

1- توخي الهدف.

2- الإحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادأة.

3- المباغته.

4- الحشد.

5- التعاون.

6- الإقتصاد في إستخدام القوة.

7- التفوق في السيطرة على الأحداث.

8- الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات

9- المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث.

10- استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ممكناً.

ويعتمد تطبيق هذه المبادئ على توافر روح معنوية مرتفعة ورباطة جأش، وهدوء أعصاب، وتماسك تام خلال أحرج المواقف، وقدرة عالية على امتصاص الصدمات ذات الطابع العنيف المتحذفحذفحذفة عن الأزمات الكاسحة.

فضلاً عن ضرورة توفر جهاز استخبارات كفؤ لتوفير المعلومات الكافية واللازمة والتفصيلية والدقيقة والحديثة والكاملة عن الأزمة وتطوراتها وعواملها، ومن ثم التعامل معها في إطار معرفة شبه كاملة.

خطوات التعامل مع الأزمة

يتم التعامل مع الأزمات، وإدارتها إدارة علمية رشيدة بسلسة متكاملة ومترابطة من الخطوات المتتابعة وفيما يلي عرض موجز لكل خطوة منها:

أولاً – تقدير الموقف الأزموي

يقصد بتقدير الموقف الأزموي تحديد جملة التصرفات التي قامت بها قوى صنع الأزمة، وقوى كبحها، شاملة تقدير مكونات هذه التصرفات وما وصلت إليه الأزمة من نتائج، وردود أفعال، وآراء ومواقف محيطة مؤثرة أو متأثرة بها.

ويشمل تقدير الموقف تحليلات لمضمون العلاقات، ومكونات القوة للطرفين، ومصادر الوصول إلى النتائج الحالية، وأسباب نشوء الموقف الراهن، وروافد تطوره، وعلاقات المصالح، والصراع، والتنافس والتكامل، التي ارتبطت به أو بعدت عنه.

تقدير الموقف الأزموي

ثانياً – تحليل الموقف الأزموي:

بعد تقدير الموقف الأزموي وتحديده تحدياً دقيقاً، يقوم مدير الأزمة بمساعدة معاونيه بتحليل الموقف الأزموي، ويتم التحليل بهدف الإستدلال وصولاً إلى اليقين: عن طريق التمييز الواضح بين عناصر الموقف الأزموي، لتوضيح عناصر الأزمة، ومم تتركب، وتقسيمها إلى أكبر عدد ممكن من الأجزاء ليتسنى لنا إدراكها بأقصى وضوح ممكن، ومن هنا يتم تحليل الموقف الأزموي المركب إلى أجزائه البسيطة، ثم إعادة تركيبه بشكل منتظم، بحيث يتم التوصل إلى معلومات جديدة عن صنع الموقف الأزموي، وكيفية معالجته، ومن هنا يتم تحليل الموقف الأزموي إلى ما يتركب منه من عناصر مبسطة بهدف الإحاطة بها على وجه سليم.

ثالثاً – التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة:

وهي مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج، وحشد القوى لمواجهة الأزمة والتصدي لها، وقبل أن يتم هذا بكامله يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمات بوضعه الحالي، مع إجراء كافة التغيرات التي تتم عليه أولا بأول.

وعلى هذا المسح يتم وضع كافة الأطراف والقوى التي تم حشدها من قبل صانعي الأزمة ومن جانب مقاومي الأزمة، وتحديد بؤر التوتر وأماكن الصراع، ومناطق الغليان، باعتبارها جميعاً "مناطق ساخنة" ومن خلال هذه الرؤية

العلمية الشاملة المحيطة بأبعاد "المسرح" الأزموي، وزوايا الرؤية المتعددة للأطراف المتعلقة المرتبطة بالأزمة، يتم رسم خريطة التحرك على النحو التالي:

أ- تحديد الأماكن الأكثر أمناً والمحصنة تماماً لإتخاذها كمناطق ارتكاز وقواعد للإنطلاق.

ب- تحديد الأماكن الآمنة لتكون بمثابة سياج آمن للقواعد الخاصة بالإنطلاق، فضلاً عن حاجز امتصاص للصدمات إذا ما تدهور الموقف، فضلاً عن مناطق إنذار وتصفية وتحطيم الأمواج، أو مناطق تفريغ وتهدئة للضغوط الأزموية.

ج- تحديد أسباب الأزمة المتصلة بالنظام، وأي من رموز النظام أو رموز القيادة في كيان الدولة يمكن التضحية به، وإعداده لهذه التضحية، وتوجيه السخط له، والتمهيد لدخول رمز جديد له شعبية ترتاح إليه قوى الصنع.

د- تحديد خطة امتصاص الضغوط الأزموية الحالية عن طريق الإستجابة لبعض المطالب والتوافق مرحلياً مع قوى صنع الأزمة من خلال المراحل العلمية الآتية:

1- مرحلة الإعتراف بالأزمة.

2- مرحلة التوافق والإستجابة المرحلية لمطالب الأزمة.

3- مرحلة التحقيق والتثبت من أسباب الأزمة.

4- مرحلة تشكيل لجان المناقشة والإشتراك في حل الأزمة.

5- مرحلة المشاركة في الحل المقترح ونقل عبء حل الأزمة للقوى الصانعة لها.

6- مرحلة ركوب الأزمة والإنحراف بها، وحماية الكيان الإداري من تأثيرها والإحتفاظ بحيويته وأدائه.

ه- توزيع الأدوار على قوى الأزمة وبصفة خاصة على أعضاء فريق المهام الذي تم تكليفه بمهمة التدخل المباشر لمعالجة الأزمة.

و- التأكد من استيعاب كل فرد للخطة العامة الموضوعة، وكذا من التتابع الزمني للمهام وفقاً للسيناريو الموضوع لمعالجة كل من إفرازات الأزمة، والقوى الصانعة لها، وكذا للتضامن مع بعض عناصرها، وكذا للسيطرة على المسرح الأزموي بشكل فعال.

ز- حشد كل ما تحتاجه عملية التعامل الأزموي، وتزويد فريق المهام باحتياجاته من الأدوات والمعدات التي يتطلبها ويحتاجها الموقف الأزموي.

ح- تحديد "ساعة الصفر" أو التوقيت المحدد لبدء العملية وتنفيذ المهمة المحددة بشكل فعال وحاسم، على أن يتم متابعة ما يحدث أولا بأول، والوقوف على رد فعل الأطراف الأخرى.

وأياً ما كانت العملية التخطيطية، فإنه نتيجة للضغط الأزموي وما تتسم به العملية الأزموية من عدم وفرة الوقت الكافي للتخطيط، يلجأ متخذ القرار إلى مجموعة "السيناريوهات الجاهزة" READY MADE التي أعدت من قبل

لمواجهة المواقف الأزموية الصعبة واستخدامها، أو إجراء تعديل طفيف عليها لتكون صالحة للإستخدام الفعلي.

رابعاً – التدخل لمعالجة الأزمة:

من خلال المعرفة والإحاطة الشاملة والكاملة والدارية "بالسيناريوهات البديلة"، والسيناريو المعتمد والمجاز للتدخل في الأزمة، وإسناد المهام، وتوزيع الأدوار على فريق المهام الأزموية يكون متخذ القرار في إدارة الأزمات قد حدد كل شيء، ووضع لكل عنصر احتمالاته، وحسب اتجاهاته، ثم اتخذ القرار.

وتتم المعالجة الأزموية مجموعة مهام أساسية ومهام ثانوية ومهام تكميلية تجميلية. فالمهام الأساسية تقوم على الصدام والدحر، والمواجهة السريعة العنيفة، والإمتصاص، والإستيعاب، والإستنزاف، وتحويل المسار الخاص بقوى صنع الأزمة.

في حين أن المهمات الثانوية تنصرف إلى عمليات تهيئة المسارات وتأمين الإمدادات وحماية قوى مواجهة الأزمات وتوفير المساندة والمؤازرة لها، أما المهام التكميلية التجميلية فتنصرف أساساً إلى معالجة الآثار الجانبية السلبية المترتبة عن الصدام مع قوى صنع الأزمة، وإمتصاص أي ما من شأنه أن يوجد غضباً أو خوفاً أو رعباً في المجتمع الذي حدثت فيه المواجهة الأزموية.

يرى عدد من الباحثين أن الأزمة حدث يكون له تأثير شديد على المنظمة ووظائفها وجماهيرها الأساسية ، وإذا لم يتم التعامل مع هذا الحدث بطريقة

صحيحة فإنه يهدد قواعد المنظمة الأساسية ، ويحد من قدرتها على القيام بمهمتها ، والحفاظ على شرعيتها وسمعتها

وعرفت أيضاً بأنها: موقف محدد يهدد مصالح المنشأة وصورتها أمام الجماهير مما يستدعي اتخاذ قرارات سريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود إلى مسارها الطبيعي.

ويمكن تعريف الأزمة بأنها: موقف طارئ يحدث ارتباكاً في تسلسل الأحداث اليومية للمنظمة ويؤدي إلى سلسلة من التفاعلات ينجم عنها تهديدات ومخاطر مادية ومعنوية للمصالح الأساسية للمنظمة مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدد وفي ظروف يسودها التوتر نتيجة لنقص المعلومات المتعلقة بموقف الأزمة

متى تظهر الأزمة.....؟

تظهر الأزمة عندما تخرج المشكلة عن نطاق السيطرة وتتلاقى الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليه أو على إتجاهاتها المستقبلية.

إدارة الأزمات: يقصد بها من منظور العلاقات العامة القدرة على فهم وحشد وتنسيق وتوجيه كافة الأنشطة ومهارات العلاقات العامة من أجل خلق وإيجاد مناخ إيجابي يساعد على منع الأزمات أو الحد من آثارها السلبية والتي قد تتعرض لها المؤسسة أو المسئولين أو العاملين بها

كما تعرف أيضاً:بأنها الاستعداد لمواجهة الأزمات من خلال تخطيط وتنفيذ عدد من الإستراتيجيات التي يمكنها منع أو التقليل من الآثار السيئة على المنظمة

كذلك يمكن تعريفها بأنها: مفهوم شامل يعكس رؤية المؤسسة ككل في الإجراءات والأساليب التي تتخذها في التعامل مع الأزمات ، بحيث يشارك فيها كافة التخصصات والأنظمة بالمؤسسة بما فيها إدارة العلاقات العامة وذلك قبل وأثناء وبعد وقوع الأزمات ، ويتم وضع الإجراءات التي تتخذها المؤسسات في المراحل الثلاث لتمثل في مجملها نواحي التخطيط والاستعداد للتعامل مع الأزمات في مراحلها الثلاث

لا يعد حدوث الأزمات شيئا جديدا في حد ذاته ، سواء كان على مستوى الفرد أو المنظمة أو الدولة ، ولكن الشيء الجديد هو أن الباحثين بدؤوا يولون القضية اهتماما كبيرا ، لأنهم شعروا أنه في إمكانهم فعل شيء حيال الأزمات وتحليلها، كما إن علم إدارة الأزمات بدأ يظهر نتيجة التطور العلمي والتكنولوجي الذي قدم وسائل وأدوات للتعامل مع الأزمات وتحليلها.

مراحل الأزمة

يشير الباحثون إلى أن الأزمة تمر بعدة مراحل هي: مرحلة الشعور بالأزمة ، ومرحلة الأزمة الحقيقية ، وثم مرحلة الأزمة المزمنة ،وأخيراً مرحلة حل الأزمة.

A. مرحلة الشعور بالأزمة:

وتسمى المرحلة الإنذارية حيث يكون هناك عدد من الأحداث المتواترة التي تمثل إنذاراً مبكراً بإمكانية حدوث الأزمة. فالمنظمات تعمل في بيئات متغيرة

على المستويين المحلي والدولي ، و يوجد في هذه البيئات عديد من القضايا التي يمكن أن تتحول إلى أزمات إذا لم يتم التعامل معها في وقت مبكر.

فعلى سبيل المثال: كان لدى سلسل مطاعم " ماكدونالد " شكاوى كثيرة من سخونة القهوة التي تقدمها للمستهلكين ، ولم تستجب لهذه الشكاوى ، وفي أحدى المرات سقط كوب قهوة على ساق امرأة عجوز فرفعت قضية على سلسلة المطاعم ، وتناولت وسائل الأعلام هذه القضية بالتفصيل مما كان له أثرا سيئ على مبيعات السلسلة ، وتسبب ذلك في خسائر مادية كبيرة وكان الوقت متأخراً للتعامل مع هذه الإنذارات.

B. مرحلة الأزمة الحقيقية:

وفي هذه المرحلة يكون هناك مؤشرات تحتم التدخل الفوري من الإدارة لاحتواء الأزمة ، هذه المؤشرات قد تكون فجائية أو على شكل إنذارات من المرحلة السابقة. المؤسسات التي استعدت لهذه المرحلة من خلال خطط فاعلة يمكنها التعامل معها بفاعلية ، لذلك يفضل التعامل مع الأزمة قبل الوصول إلى هذه المرحلة ، وتكون أمراً واقعاً وما يتضمنه ذلك من تعقيدات ومخاطر على المنظمة ، وإذا كان تدخل الإدارة في المرحلة السابقة يكون بهدف منع الأزمة ، فإن التدخل في هذه المرحلة يستهدف السيطرة على الأضرار واحتوائها.

فعلى سبيل المثال ، لم تستجب شركة " أنتل " الخاصة بصناعة معالجي بيانات الحاسبات الالكترونية للشكاوى والإنذارات التي طالبت بسحب نوعية من معالجي البيانات من السوق وتغييرها نظراً لقصورها في معالجة بعض

المعـاملات الحسـابية والإحصـائية ، وهـو مـا اضـطرها إلى سـحب المنـتج مـن السـوق والاعتـذار للمستهلكين ، ولكن بعد أن تكبدت خسائر مالية كبيرة ، وتأثرت سمعتها سلبياً.

C. مرحلة الأزمة المزمنة:

في هذه المرحلة تتحول الأزمة إلى جزء أساسي مـن المنظمـة وتصـبح مرتبطـة بهـا ارتباطـاً عضـوياً ، لذلك يشبهها الباحثون بالمرض المزمن ، عند هذه المرحلة يكون تـدخل الإدارة حتميـاً مهـما كانـت التكلفة لأن عد التدخل يعني فناء المنظمة.

D. مرحلة حل الأزمة:

عادة ما يتم حل الأزمة في المراحل السابقة ، فهـذه المراحـل تقـدم فرصـاً ثـلاث لحـل الأزمـة مـع اختلاف الجهد والوقت والتكلفـة ، ففـي المرحلـة الأولى يكـون الحـل أيسر وأقـل تكلفـة ، وتـزداد الصعوبة بالمرحلة الثانية ، وتتطلب تضافر كل جهود وموارد المنظمة في المرحلة الثالثة.

أنواع الأزمات

على الرغم من صـعوبة التنبـؤ بحـدوث جميـع الأزمـات إلا أن هنـاك بعـض الأزمـات التـي يمكـن ملاحظة مؤشرات معينة تدل على توقع حـدوثها وهنـاك نـوعين أساسـيين مـن الأزمـات التـي قـد تتعرض لها المنشآت:

1- الأزمات المفاجئة:

وهي تلك الأزمات التي تحدث فجأة دون سابق إنذار مثل تعرض المنشأة لحادث حريق أو انفجار أو هزة أرضية ، وهذا النوع من الأزمات هو الأشد خطورة حيث أن الخسائر المترتبة عليه تكون أكثر جسامة وخاصة في ظل عدم تفر الوقت الكافي لجمع المعلومات عند محاولة وضع خطة معالجة الأزمة.

وكثيراً من الشركات تكون لها خطة مكتوبة وجاهزة سلفاً لمعالجة هذا النوع من الأزمات والتي تتضمن كيفية تشكيل فريق معالجة الأزمة وأسماء أعضاء هذا الفريق وتحديد غرفة إدارة العملية وتحديد اسم الناطق الرسمي باسم المنشأة وغير ذلك.

2- الأزمات المتراكمة:

وهي تلك الأزمات التي يكون بالإمكان توقع حدوثها حيث أن عملية تشكيلها وتفاعل أسبابها قد تأخذ وقتاً طويلاً قبل أن تنفجر وبالتالي هذه الأزمات تتطور وتنمو مع مرور الزمن كإضراب العمال مثلاً والذي يحدث بالعادة بعدة فترة طويلة من المناقشات والمفاوضات بين العاملين والإدارة وبالتالي يكون هنالك فرص كثيرة لدى الإدارة لمنع وقوع الأزمة أو التخفيف من آثارها قبل أن تصل الأزمة إلى مرحلة حاسمة.

القواعد العامة للتعامل مع الأزمات:

يمكن تلخيص القواعد العامة للتعامل مع الأزمات من منظور العلاقات العامة فيما يلي:

1- ضع الموقف تحت السيطرة كلما أمكن ذلك:

دائماً اجعل حماية الأفراد في المقام الأول ثم الممتلكات بعد ذلك. حلل الموقف للحكم على مدى أحقية عرضه للصحافة و الرأي العام ،ففي أحوال كثيرة لا يستحق الموقف جذب انتباه الصحافة أو وسائل الإعلام.

2- قم بجمع الحقائق:

يمكن تجميع الحقائق من خلال محاولة التعرف على إجابات للأسئلة التالية:

- ماذا ؟ : ما الذي حدث بالضبط ؟
- أين ؟ : ما هو مكان الأزمة أو مصدرها ؟
- متى ؟ : متى حدثت الأزمة ؟
- كيف ؟ : كيف حدثت الأزمة وما هو تسلسل وقوعها ؟
- لماذا ؟ : ما هي الأسباب المحتملة أو الحقيقية لوقوع الأزمة ؟
- من ؟ : من هو المسئول أو المسئولين عن حدوث الأزمة ؟

- المدى ؟ : ما هو نطاق الأزمة أو حجم الخسارة المتوقعة ؟

3- تصرف بسرعة:

اعمل على تنشيط فريق الأزمات ولا تدخر جهداً في جعل الجميع في الصورة. حدد المعلومات التي يجب توزيعها على وسائل الإعلام أو الأطراف ذات العلاقة.

4- لا تجادل:

إذ كنت لا تعرف الحقيقة قل ذلك ، و عد وسائل الإعلام بأنك سوف تزودها بالحقيقة عندما يتاح لك ذلك فوراً

5- حاول الحفاظ على نزاهة وسمعة المؤسسة

6- لا تخفي الأخبار السيئة:

لا تسمح للآخرين بإخبار الصحافة ووسائل الإعلام عن الأخبار السيئة الناتجة عن الأزمة ،بل بادر بنفسك أولاً.

أهمية التخطيط لبرامج اتصال الأزمات:

يساعد وجود خطة إستراتيجية لاتصالات الأزمة في التعامل بفاعلية مع الأحداث غير المتوقعة و المواقف الطارئة والتي قد يترتب عليها دعاية سلبية بالنسبة للمنظمة.

وتعكس هذه الخطة بذل الجهود وبناء تصورات التصرف لجهز العلاقات العامـة في ثـلاث مراحـل وهي قبل وأثناء وبعد الأزمة:

أولاً – جهود ما قبل الأزمة:

تتوقف فاعلية برامج العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة إلى حد كبير على مدى الاستعدادات التي تم القيام بها قبل حدوث الأزمة بوقت طويل ، وتشمل هذه الاستعدادات ما يلي:

1- خلق سمع طيبة بين جماهير المؤسسة... وذلك من خلال:

- ☒ الصدق في الإعلان
- ☒ تقديم ضمانات لتحقيق رضا العملاء
- ☒ التميز في الخدمة
- ☒ بناء قيمة المنتج في أذهان العملاء
- ☒ التوقف عن الإدعاءات والمبالغة في مزايا التعامل مع المؤسسة
- ☒ الرد على التساؤلات وشكاوى العملاء
- ☒ الوفاء بالوعود والمصداقية في التعامل
- ☒ إظهار الثقة والتواضع
- ☒ الاتصال المستمر مع الجماهير

- ☒ تنمية العلاقات الشخصية مع العملاء و لأطراف ذوي العلاقة
- ☒ الاستماع لصوت العميل والتعرف على اتجاهاته وآرائه نحو المؤسسة ومنتجاتها واستراتيجياتها التسويقية والبيعية
- ☒ تعظيم قيمة معاملات العملاء مع المؤسسة
- ☒ بناء الثقة المتبادلة مع العملاء والأطراف الأخرى
- ☒ بناء وضعية جيدة للمنتجات والخدمات في الأسواق المستهدفة

2- بناء نظام للاتصالات الفعالة عند حدوث الأزمة:

يساعد وجود مثل هذا النظام على عدم إضاعة الوقت الثمين أثناء تحقيق الأزمة ، وتوافر الثقة الكافية للتعامل الفعال معها.

3- تحديد الأزمات المتوقعة وأولويات التصدي لها:

يتم ذلك بالتنسيق مع المسئولين عن إدارة الأزمات البيعية والتسويقية و الأزمات المؤسسية بوجه عام.

قد يستلزم ذلك عقد بعض جلسات العصف الذهني بين كبار المسئولين داخل المنظمة لتحديد أولويات القضايا أو الأزمات التي قد تتعرض لها المؤسسة ودور العلاقات العامة بالنسبة لها.

4- تطوير السياسات اللازمة للحد من مواقف الأزمات:

في كثير من المواقف سوف يواجه المسئولين بالمؤسسة بالسؤال عن السياسات التي أعدتها للتعامل مع مثل هذه المواقف. وحتى لا يضع المسئولين أنفسهم في موقف حرج من خلال القول بأنه لا يوجد سياسة فإن يفضل وجود تصورات بشأن التعامل مع مواقف الأزمات المحتملة وتحديث هذه التصورات بصفة منتظمة.

5- تشكيل فرق إدارة أزمات من منظور العلاقات العامة:

يجب تشكيل فرق من المتخصصين داخل جهاز العلاقات العامة للتعامل مع قضايا اتصالات الأزمات ، كما يجب تحديد قائد لهذا الفريق مع تقديم المساعدة اللازمة له. كذلك يستلزم الأمر تحديد مسئوليات أعضاء الفريق و الأدوار المتوقعة لكل منهم.

6- تجميع وتنظيم الموارد:

في مواقف الأزمات فإن رئيس وأعضاء فريق اتصالات الأزمات يحتاجون إلى توافر مصادر متجددة وكافية للمعلومات بشأن أسباب الأزمة والآثار الناجمة عنها ونطاقها و المسئولين عنها وسياسات التعامل معها أو منع تكرارها مستقبلاً . حتى يمكنهم التعامل الفعال مع وسائل الإعلام وجماهير المنظمة الداخلية والخارجية.

7- تطوير و توزيع دليل إرشادات الطوارئ:

مثل هذا الدليل يبين التصرف الواجب أن يسلكه المسئولين والأفراد وقت الأزمات بصفة عامة ، وما الذي يجب على كل فرد عمله إذا ما اتصلت به وسائل الإعلام ، بالإضافة إلى قائمة أسماء فريق اتصالات الأزمات.

8- تنمية الاستعداد لدى جهاز العلاقات العامة للتعامل مع الأزمات:

على الرغم من الأحداث الطارئة يصعب التنبؤ بها بطبيعتها إلا أنه قد يكون من الممكن تنمية الاستعداد لتلك الأحداث الأكثر احتمالاً والتي قد يترتب عليها نتائج سلبية للمؤسسة. ومن ناحية أخرى ، فإنه من الممكن كذلك تصميم نظام للمعلومات والاتصالات والذي يمكن تفعيله تقريباً في أي موقف للأزمات.

ثانياً – جهود ما بعد الأزمة:

تتركز جهود العلاقات العامة وأنظمة الاتصالات بالمؤسسة أثناء الأزمة في التعامل مع الموقف وتجميع المعلومات الشاملة والدقيقة عنه وإبلاغ الأطراف ذوي العلاقة بأقصى سرعة ممكنة. وعلى وجه التحديد فإن أدوار العلاقات العامة أثناء الأزمة تتلخص فيما يلي:

1- جعل الموقف تحت السيطرة كلما أمكن ذلك:

قبل عمل أي شيء يجب المبادرة بتوفير الحماية للأفراد قبل الممتلكات ، واستدعاء المتخصصين في مجال إدارة الأزمات إذا كانت هناك حاجة لذلك.

2- تخير متحدث رسمي واحد:

- ☒ استدعاء الكثيرين قد يتسبب في مزيد من الغموض أو الإشاعات
- ☒ لا يجب السماح للمتحدث الرسمي بأن يتعدى الرسالة المحددة
- ☒ يجب أن يتميز المتحدث الرسمي بالدبلوماسية والقدرة على الإقناع والإلمام الشامل بموضوع الأزمة
- ☒ يجب أل يستخدم عبارة [لا تعليق] لأنها قد تعني إخفاء الحقيقة أو نقص المعلومات ، وبالتالي مزيد من النتائج السلبية.

3- قل قصتك أولاً:

- ☒ قاعدة أساسية في إدارة الأزمات بجانب الصدق أن تكون أول من يبلغ الإعلام والأطراف ذوي العلاقة بموضوع الأزمة ، حيث أن ذلك يحقق المبادرة بدلاً من رد الفعل.
- ☒ لا يجب الخروج عن الموضوع ولا يجب القول ما يمكن أن يؤخذ على المؤسسة أو العاملين بها بعد ذلك.
- ☒ يجب الاستعداد لتوقع أسوء الاحتمالات

4- وضع المؤسسة والمنتجات في مكانة أكبر من الأزمات:

تقديم بيانات موجزة وإيجابية عن إنجازات المؤسسة ومساهماتها في خدمة العملاء والبيئة والمجتمع بشكل عام.

5- تزويد العاملين بالمعلومات:

- ☒ لا يجب ترك العاملين يحصلون على المعلومات من وسائل الإعلام أو أي مصادر خارجية أخرى.
- ☒ يجب تجنيب العاملين الحرج عندما يتوجه الآخرين للاستفسار منهم ، فمن الصعوبة الحصول على ولائهم إذا تم إخفاء الحقيقة عنهم.

6- تفادي مشاعر الذعر والارتباك:

- ☒ من أفضل الوسائل لتفادي الذعر والارتباك إحكام السيطرة على تدفق المعلومات.
- ☒ يمكن للمؤسسة وجهاز العلاقات العامة بها الحفاظ على مصداقيتها كمصدر للمعلومات فقط عندما تتسم الاتصالات بالانفتاح والشفافية.

<u>ثالثاً – جهود العلاقات العانة بعد انتهاء الأزمة:</u>

تتركز جهود العلاقات العامة بعد انتهاء الأزمة فيما يلي:

1- الإعلان عن انتهاء الأزمة:

من المهم للمؤسسة والعاملين بها الإعلان رسمياً عن انتهاء الأزمة وبداية استعادة النشاط.

2- المتابعة:

- ☒ يجب أن يظل جهاز العلاقات العامة على صلة بالأطراف ذات العلاقة بعد الانتهاء من الأزمة ، خاصة مع أولئك الذين تضررت مصالحهم بشكل ملموس.
- ☒ كذلك يجب الاستمرار في إمداد وسائل الإعلان بالتطورات في علاج الأزمة وتقديم الدليل على انتهائها.
- ☒ مراجعة الأنظمة والسياسات الداخلية لضمان عدم تكرار الأزمة.

3- إعادة التقييم:

يؤدي احتمال تعرض المنظمة للأزمات إلى إمكانية الاستفادة من دروس مواجهة الأزمة في علاج أوجه الضعف في السياسات والاستراتيجيات والأنظمة والتوجهات الإدارية ، مما يؤدي إلى الحد من احتمالات حدوث الأزمة مستقبلاً.

يجب إعداد تقرير عن الأزمة وعرضه على فرق اتصالات الأزمات للتعرف على نتائج الجهود التي تم بذلها أثناء الأزمة والإيجابيات و السلبيات و فرص الاستفادة منها في تطوير خطط وبرامج اتصالات الأزمات المستقبلية.

أنواع خطط مواجهة الأزمات والكوارث:

هناك العديد من الخطط التي من الممكن إتباعها من أجل مواجهة الأزمات سوف نوضحها فيما يلي:

1. الخطط النموذجية:

تتضمن الخطط النموذجية الإجراءات المثلى التي يجب اتخاذها لمنع وقوع الأزمة أو الكارثة أو عند وقوعها، حيث تفترض الإجراءات التي تتضمنها الخطة النموذجية التدريب والكفاءة العالية للمسئولين عن مواجهة الأزمة أو الكارثة والتزامهم القوي بحاجات المجتمع ويجب أن تكون خطواتهم منظمة في بيئة عالية التنظيم وذات أهداف محددة، ولكن يؤخذ على الخطط النموذجية أنها غير قابلة للتطبيق الكامل لأن متخذي قرارات مواجهة الأزمة أو الكارثة تربكهم كثرة المعلومات وتجعل اختيارهم للحل الأمثل من بين عشرات الحلول البديلة أمر غاية في الصعوبة.

2. الخطط الواقعية:

هذا النوع من الخطط يتضمن إجراءات يفرضها واقع المواجهة حتى ولو لم تكن مثالية كالتي يضعها المخططون لمواجهة مثل هذه الحالات الطارئة، ويفترض نموذج الخطة الواقعية أن إجراءات وسياسات مواجهة الأزمة يتم وضعها بناء على الحاجات العامة والنتائج التي يتابعها القادة والجماعات الرئيسية في المجتمع فهي سياسات وإجراءات تتسم إلى حد كبير بالواقعية لأنها تواجه الصراعات والمشكلات التي تنشأ بمناسبة الأزمة أو الكارثة وبناء على تلك

السياسات والإجراءات الواقعية التي تتطلبها الإدارة الناجحة للأزمة يستطيع مديرو الأزمة تحقيـق السـيطرة عـلى الأحـداث الطارئـة ومنـع تفاقمهـا ويتطلـب النمـوذج الـواقعي التسـوية السريعـة للخلافات التي تنشأ بين أطراف الأزمة أو الكارثة أثناء حـدوثها كـما أنـه يحتـاج إلى وضـع سياسـة للإقناع وامتلاك المعرفة وتحليلها وتحديد النقاط الحيوية داخل جماعة مواجهة الأزمـة أو الكارثـة حتى يمكن التعامل معها بفاعلية.

3. التخطيط طويل المدى:

هذا النوع من التخطيط يحتاج إلى وقت طويل في إعداد الخطة للاستعداد لمواجهة أزمـة أو كارثـة قد تقع في المستقبل ولذلك فإنه يبحث عن الحل الأفضل أو الأمثل للأزمة وقد يتضمن عدة بـدائل لمواجهة الأزمة أو الكارثة.

وإن التخطيط طويل المدى هو الذي يواجه أحداثاً أو أزمات أو كوارث قد تقع في المستقبل خـلال فترة زمنية طويلة كخمس أو عشر سنوات قادمة مثل أزمات وكوارث السيول والبطالة والركود.

وإن الخطة طويلة المدى قد تكون معقدة وذات إجراءات طويلة وقد يصـعب تطبيقهـا كاملـة في حال تغير الظروف أثناء التنفيذ، كما أن تكلفة الخطط بعيدة المدى تكون مرتفعة خاصـة إذا كـان تطبيقها محدوداً نتيجة تغير الظروف أثناء تنفيذها.

وإن التخطيط طويل المدى يقوم على تطبيق المنهج العلمي لوضع أفضل الحلول لمواجهة الأزمة وبالتالي فإن هذا النوع من التخطيط تتوفر فيه العناصر التالية:

أ- إنه يبحث عن أفضل حل للمشكلة.

ب- يقسم المشكلة إلى أجزاء ويسعى إلى وضع الحل المناسب لكل جزء.

ت- يقترح عدداً متنوعاً من البدائل.

ث- ذو رؤية بعيدة المدى.

4. التخطيط الفوري لمواجهة الأزمة أو الكارثة:

يتميز هذا النوع من التخطيط أنه يتضمن أقل قدر من البيانات الضرورية لإعداد خطة عمل لمواجهة الأزمة أو الكارثة وتركز على مايلي:

أ- المواقف الحرجة للأزمة وإيجاد الحلول لها أولاً.

ب- الموارد المتاحة.

ت- الزمن الحقيقي المقدر للأزمة ولإجراءات المواجهة.

ث- الإجراءات التي يتم اتخاذها لتخفيض المخاطر المترتبة على الأزمة وعلى تصاعدها.

ج- إجراءات التنسيق بين الأفراد والجهات المسؤولة عن مواجهة الأزمة أو الكارثة.

ح- مرونة الإجراءات الواردة بالخطة.

فالخطط الفورية يتم إعدادها لمواجهة تطور مفاجئ لموقف ما ويتولى عملية المواجهة عدد من الأفراد لديهم مجموعة من المهارات والمعرفة والخبرة للتخطيط والتنسيق الفوري للرد المؤثر.

أهم الثوابت في الأزمات

أولا- إن الناس يعلمون بشكل رئيس عن الأزمة عن طريق قنوات الاتصال الشخصية (بين الأفراد).

ثانيا – إن الناس ميالون إلى تفسير أهمية الأزمة وجديتها من وجهة نظر المخاطرة الشخصية والخطر على الحياة الآمر الذي يجعلها عندهم مهمة إن هذا الفهم يبنى قبل كل شيء على العوامل الموضوعية أكثر من العوامل الذاتية.

ثالثا – تعتبر المصادر الحكومية للأنباء أهم المصادر وأكثرها هيبة بين باقي المصادر الأخرى.

رابعا - الحجم العام عن الأزمة في وسائل الإعلام الجماهيري يشكل عند الأوساط الاجتماعية العريضة مؤشرا على جديتها.

حالات عملية:

الحالة الأولى:

الأزمة التسويقية في شركة جونسون أند جونسون ((أزمة تيلينول))

ملخص الأزمة: يستخدم تيلينول كمزيل للألم

كانت الشركة تتبع سياسة الباب مغلق مع الصحافة وقد ظهر هذا واضحاً من تعليق رئيس قسم الإنتاج تيلينول السيد جوزيف حيث صرح ((إننا نتمسك وبشكل صارم بسياسة عدم التحدث عن أي شيئ مع الصحافيين))

وفي أيلول 1982 حدثت مأساة غير مسبوقة حيث توفي سبعة أشخاص من مدينة شيكاغو بعد تناولهم كبسولات تيلينول

وفي الحال قام رئيس الشركة جيمس بيورك بتكوين قوة عمل خاصة تتكون منه ومن الرئيس العام وخمسة من مديري الإدارة العليا التنفيذية وبدأت قوة العمل هذه في وضع خطة لتجنب أي خسائر إضافية في الأرواح وكذلك إنقاذ سمعة تيلينول من الانهيار

ملخص حل الأزمة: قدم رئيس الشركة إستراتيجية تحتوي على عدة تصرفات:

1. وقف الإعلان عن المنتج
2. وقف إنتاج المنتج
3. سحب المنتج من السوق

4. بالتعاون مع هيئة الأغذية والأدوية FDA قامت الشركة باختيار 8 ملايين زجاجة حيث اكتشفت أن ثماني زجاجات وحوالي 75 كبسولة تم تسميمهم (أي أن السم حدث بفعل فاعل) وقد أفادت FDA بأن الكبسولات تم تسميمها بعد وضع الزجاجات على أرفف محلات التجزئة وتم نشر هذا بالصحف

5. قامت الشركة بالإعلان عن جائزة مقدارها 100000 دولار لمن يتقدم بأي معلومات تقود إلى ضبط المجرمين

ولقد كان أحد العناصر الرئيسية في جميع التصرفات التي قامت بها الشركة هو: وضع إستراتيجية اتصال إيجابي ومفتوح مع الصحافة والجماهير

6. قامت الشركة بحملة لتوعية الجماهير ومطالبتهم بالتوقف عن استخدام تيلينول

7. وضع جميع المديرين تحت الاستعداد للرد على أي استفسارات وقد قام رئيس الشركة بدور المتحدث الرئيس باسم الشركة

8. كان الإعلان من أهم الوسائل بعد أن قررت الشركة إعادة تقديم تيلينول إلى السوق من جديد في غلاف جديد لا يسمح بإمكانية فتحه غلا عند الاستخدام فقط كما أنه يوضح للمستهلك عما إذا كانت العبوة فتحت من قبل أم لا

9. بنهاية شـهر تشريـن الأول قامـت الشركـة بحملـة تلفزيونيـة تكلفـت 2 مليون دولار تمثلت في ظهور المدير الطبي للشركـة السـيد تومـاس جـاتر الذي حث المسـتهلكين عـلى الثقـة بتيلينـول وأن المنـتج أصـبح معبـا أو محفوظ بطريقة تقاوم أي محاولات للتلاعب أو الغش

10. مـع انتهـاء الأزمـة في أوائـل 1983 والتـي كتبـت أو تناولتهـا أكـثر مـن 125000 وسيلة من وسائل الإعـلام تحملـت الشركـة حـوالي 100 مليـون دولار خسائر في شكل اختيارات وسحب المنتج من السوق منعاً لحدوث المزيد من إزهاق الأرواح لكنها نجحت في إنهـاء الأزمـة وكـذلك أدخلـت أسلوباً جديداً في التغليف وبحلول ربيع عام 1983 استطاع تيلينـول مـن استعادة حوالي 80 % من حصته الضائعة من السوق

الحالة الثانية:

أزمة شركة بيبسي بالفلبين عام 1992

ملخص الأزمة : أعلنت الشركة في برنامج ترويجها عن رقم من الأرقام المحظوظـة التي ستكون مطبوعة عـلى أغطيـة الزجاجـات وكانـت الجـائزة لمـن يجـد الأرقـام المعلن عنها هي حـوالي 40000دولار أمـريكي وكـان الـرقم المعلـن عنـه هـو 349 ومـــن يجـــده يحصـــل عـــلى المكافـــأة المشـــار إليهـــا ســـمعت بهـــذا الإعـــلان

السيدة جينا كروز فقامت بشراء العديد من زجاجات البيبسي يومياً والاحتفاظ بها وكادت السيدة كروز تطير من الفرح والسعادة لأنها اكتشفت أن لديها عدد 2 غطاء يحمل الرقم المحظوظ الفـائز وهـو 349 وهـذا يعنـي سـوف تحصـل عـلى 80000 دولار لكـن الصـدمة الكبـيرة حـدثت عنـدما اكتشفت السيدة كروز أنها لن تكسب شيئاً فهي وغيرها مـن ضـحايا أخطـاء الحاسـب الآلي الـذي أفرز 800000 رقم فائز بدلاً من 18 رقم فقط

قامت الشركة بشرح الموقف بأنها لـن تسـتطيع دفـع 32 مليـون دولار جـوائز وأنهـا سـوف تـدفع للفائزين الحقيقيين بعد التأكد من الأرقام السرية الموجودة على الأغطية وكان رد فعـل الجماهـير الفائزة هو القيام بمسيرة احتجاج ومظاهرة وهتاف ضد بيبسي وترتب على هذه المظاهرات تدمير بعض المحلات كما سجلت أكثر من 5200 شكوى بسببها أخيراً قامت بيبسي للسيطرة على الموقـف بتقديم 20 دولار مكافأة لكل شخص معه غطاء يحمل الرقم 349 لكن الشركة فقـدت مصـداقيتها أمام الناس واتهمت إعلاناتها بعدم الصدق والغش والتضليل أيضاً.

الفصل الثاني

إدارة الأزمات من نواحي عملية وإدارية

إدارة الأزمة: Crisis Management

المقدمة:

يعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة، حيث أنه يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والاتزان الانفعالي، والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة.

وفي هذا المبحث سيقوم الباحث بتوضيح مفهوم إدارة الأزمة مع الإشارة إلى أزمة الصواريخ الروسية في كوبا، ومقومات إدارة الأزمة، ومراحلها، و وسائل تحسين قدرة المجتمع أو الكيان الإداري في إدارة الأزمات.

وسيتحدث الباحث أيضاً عن معوقات عمل إدارة الأزمات، وسيقوم بتوضيح نموذج لإدارة الأزمة في المراحل المختلفة لإدارة الأزمة.

مفهوم إدارة الأزمة:

مفهوم إدارة الأزمة يشير إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات.

ويرجع أحد الباحثين أصول" إدارة الأزمة " إلى الإدارة العامة (وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ، مثل الزلازل، والفيضانات، الأوبئة، والحرائق، والغارات الجوية، والحروب الشاملة).

فإدارة الأزمات هي " نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة".

ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمة:" عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادأة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور".

كما تعني إدارة الأزمة " التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية".

أما عبد الرحمن توفيق فقد عرف إدارة الأزمات بأنها:" فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك ".

وقال أيضا بأنها: " التخطيط لما قد لا يحدث ".

ومن خلال المفاهيم السابقة لإدارة الأزمة يمكن تحديد عناصرها فيما يلي:

عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية.

استجابات إستراتيجية لمواقف الأزمات.

تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفوءة والمدربة تدريباً خاصاً في مواجهة الأزمات.

تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.

تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار.

أزمة الصواريخ الكوبية وتأصيل إدارة الأزمات:

يقول هنري كيسنجر " إن التاريخ هو ذلك المنجم الزاخر بالحكمة الذي نجد فيه المفاتيح الذهبية لحل مشاكل عصرنا، شريطة أن نعرف أين نضرب معولنا ".

لقد وجدت إدارة الأزمات في الممارسة منذ عصور موغلة في القدم. وكانت مظهراً من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة، التي واجهها الإنسان منذ أن جوبه بتحدي الطبيعة وغيره من البشر. ولم تكن تعرف آنئذ – بطبيعة الحال – باسم إدارة الأزمات وإنما تحت مسميات أخرى مثل الحنكة الدبلوماسية، أو براعة القيادة، أو حسن الإدارة....إلخ.

وكانت هذه الممارسة هي المحك الحقيقي لقدرة الإنسان على مواجهة الأزمات والتعامل مع المواقف الحرجة بما تفجره من طاقات إبداعه، وتستفز قدراته على الإبتكار.

لقد كانت إدارة الأزمات إحدى أساليب إدارة العلاقات الإنسانية على مستوياتها المختلفة منذ فجر التاريخ، وكانت القدرة على النجاح فيها امتيازاً غريزياً خص به اللـه - سبحانه وتعالى - البعض من البشر دون البعض الآخر.

وكانت أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962م، باعتبارها النموذج الناجح" لإدارة الأزمات "، هي إشارة البدء لانطلاق الجهد الأكاديمي نحو تأصيل مبادئ" إدارة الأزمات "، وبها يؤرخ تاريخ دخول هذا المصطلح إلى قاموس العلاقات الدولية، وذلك عندما أطلق " روبرت ماكنمارا " وزير الدفاع الأمريكي في إدارة الرئيس كنيدي جملته الشهيرة " لم يعد هناك - بعد الآن - مجال للحديث عن الإستراتيجية، وإنما عن إدارة الأزمات فقط".

وقد جاء تعقيب ماكنمارا هذا نتيجة حماسه المفرط لنجاح الولايات المتحدة الأمريكية في إدارة هذه الأزمة، وليبرز أهمية إيلاء " إدارة الأزمات " قدراً أكبر من الاهتمام بحسبان ما كان يمكن للإخفاق في إدارة هذه الأزمة من التسبب في دفع العالم إلى هاوية الدمار النووي، حيث قدرت الخسائر المحتملة في هذه الحالة، وفي الأرواح فقط، ما بين 33 - 50 % من تعداد سكان المعسكرين المتنازعين، كما تراوحت فرص النجاح في إدارة هذه الأزمة بين 27 - 50 %.

مقومات إدارة الأزمة:

يقول الخضيري بأن التعامل مع الموقف الأزموي وإدارة الأزمة يتطلب استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، وفي الوقت ذاته تتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل.

ومن هنا تحتاج إدارة الأزمات إلى احتياجات إدارية خاصة وأيضاً إلى مهارات إدارية خاصة، ومن هنا يطلق عليها البعض مصطلح الإدارة بالاستثناء Management By Exception حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية، وعن الهيكل التنظيمي القائم وتصبح السلطات منزوعة ومسندة إلى فريق عمل Task Force لديه كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة.

ويمكن أن نحدد أبرز مقومات الإدارة الفعالة للأزمات من خلال أدبيات الدراسة التي تطرقت لتلك المقومات فيما يلي:

تبسيط الإجراءات وتسهيلها:

لا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، وأيضاً لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته.

إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية:

لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها، ويقوم المنهج الإداري على أربع وظائف أساسية هي:

التخطيط. ب- التنظيم. ج- التوجيه. د – المتابعة.

تقدير الموقف الأزموي:

لابد أن يشمل تقدير الموقف الأزموي تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة، والمساعدة لها، والمؤثرة فيها، ثم تقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسئولة عن إدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة، والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها.

تحديد الأولويات:

بناءاً على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمنة، توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة.

تفويض السلطة:

يعد تفويض السلطة " قلب" العملية الإدارية النابض، وشريان الـدورة الدمويـة في إدارة الأزمـات، ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواءً في إدارة الأزمات، أو في نطاق فريق المهام الأزموية، ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمـة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود، وفي الوقت ذاته على الفـرد أن يعـرف المهـام والأنشـطة التي يتوقع منه إنجازها.

فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر:

تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعـة فوريـة لتـداعيات أحـداث الأزمـة، وسلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصـال مـع الطـرف الأخـر يساعد على تحقيق هذا الهدف.

الوفرة الاحتياطية الكافية:

الأزمة تحتاج إلى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشئ عن التواجد في موقع الأزمـة، كـما تحتـاج إلى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على سرعة التصـدي للأحـداث، إضـافة إلى مـا يمتلكـه القطـاع الخاص من معدات وإمكانيات كبيرة يمكن توظيفها، والاستفادة من القوى البشرية المخلصة والتي من الممكن أن تساعد في عمليات إدارة الأزمة وإتاحة فرصة العمل التطوعي وفق أسس مدروسة.

التواجد المستمر في مواقع الأحداث:

لا يمكن معالجة أزمة وهناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، لذا فإن التواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد أسلوبين أساسيين هما:

التواجد السري في موقع الأحداث.

تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات.

إنشاء فرق مهمات خاصة:

وهذه تفيد أكثر في الجوانب الأمنية، حيث أنه ونظراً لتباين الأزمات واختلاف طبيعتها فإن من الضرورة إنشاء فرق المهمات الخاصة وذلك للتدخل السريع عند الحاجة إليها، على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعالٍ حسب نوع وحجم المهمة، كما يجب الاستفادة من الدول الأخرى وذات السبق في هذا المجال.

توعية المواطنين:

في الحقيقة لا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية دون إعلام وتوعية المواطنين والمقيمين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة، حيث أن وعيهم بالدور المطلوب منهم يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة، مما يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعوية في هذا الإطار، كما أنه يتطلب حملة إعلامية على كافة المستويات تستخدم كافة وسائل وأساليب الاتصال الجماهيري

من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة والمساعدة التي ينتظر المواطنين تقديمها.

الخطة الإعلامية في الأزمة:

تعد الخطة الإعلامية من أهم مقومات إدارة الأزمات، والضرورة تحتم وجود سياسة إعلامية قبل وأثناء وبعد الأزمة.

ونظراً لما للإعلام من أهمية كبرى في إدارة الأزمات، ولأنه عندما يهمش الدور الإعلامي يكون لذلك انعكاس سلبي على عملية إدارة الأزمة، لذ يقترح إزاء ذلك تعيين متحدث رسمي على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة بحيث يتولى الإدلاء بكافة التصريحات عن الأزمة.

مراحل إدارة الأزمة: Crisis Management Phases

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها.

اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: Signal Detection

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر: أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة، وعلى سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران

أو في بعض الأماكن الخاصة مثلاً تعبيراً عن غضب في صدور بعض العاملين، أو ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقاً، وربما تعني زيادة عدد أعطال الآلات فجأة إشارة إنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي متعمد، أو ربما تكون نتيجة لوجود عيوب في المواد تحت التصنيع.

وقد لوحظ أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للازمات Crisis Prone على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار التي تتنبأ بقرب وقوع الأزمات، بينما يتوافر لدى المديرين في المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات Crisis Prepared مهارات عالية في الشعور بأية إشارات حتى وإن كانت خافتة والأسوأ من ذلك أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للازمات لا يتعمدون حجب إشارات الإنذار فحسب ولكنهم يعاقبون حملة الأخبار السيئة، وشعارهم:

." good news،No news "

الاستعداد والوقاية: Prepatation / Prevention

يجب أن يتوافر لدى المجتمع الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها، إذ تعتبر الزلازل والحرائق والسيول وانهيارات المباني القديمة أهم الكوارث التي تتعرض لها الدول، حيث انعكس ذلك على خطط الاستعداد والوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني، بما تتضمنه

من تدريب للأفراد واختيار للمعدات وما إلى ذلك، ولكن تعرض المباني الحديثة متعددة الطوابق للانهيار لم يكن يدخل في دائرة المخاطر المحتملة، فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جداً من الناس أن يتصرف بهدوء وبكفاءة دون أن يكون مدرباً على ذلك، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لأزمة نتخيلها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تماماً.

احتواء الأضرار والحد منها: Containment / Damage Limitation

من سوء الحظ، بل إنه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية، وعلى ذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع، فعلى سبيل المثال نجد أن كارثة غرق عبارة، وغرقها السريع لم يجعل هناك أي مجال لحماية أرواح من غرقوا فعلا، كما في حال التعرض للعمليات الإرهابية يصعب أن نفعل شيئاً لتقليل التأثير الناتج عن الصدمة على نفوس أولئك الأشخاص.

ويعد تسرب المواد الكيماوية من أخطر الأزمات التي يمكن أن تعرض الناس والبيئة لمخاطر لا حدود لها، وإذا أخذنا تسرب الوقود من صهاريج شركات أنابيب البترول وما يترتب عليه من تشريد العديد من الأسر وإتلاف الأراضي الزراعية والمحاصيل، وكذلك تعريض العديد من القرى للحرائق وتهديد الأرواح

والممتلكات والثروة الحيوانية، فإننا ندرك أبعاد أهمية احتواء الأضرار التي تنشأ عن مثل هذه الأزمات.

استعادة النشاط: Recovery

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الإستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحتدم الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقاً العناصر والعمليات والأفراد، الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة.

وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأً جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً.

التعلم: Learning

المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث أن التعلم يعد أمرا حيوياً، غير أنه مؤلم للغاية ويثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة.

ولكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفزع.

إن استخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة رهن بتوافر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة الغير ويتصور نفسه أو أحب الناس إليه يمرون بتجربة الغير.

والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات، أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية، أو البحث عن كبش فداء، أو إدعاء بطولات كاذبة.

وقد قام بعض الباحثين بتحديد مراحل إدارة الأزمة بشكل مختلف عما سبق...

فقد قسمها أحمد عز الدين إلى ثلاث مراحل:

- **مرحلة ما قبل الأزمة**: وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، وهي غالباً ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما، وتتفاقم حتى تنتج الأزمة عنها.
- **مرحلة التعامل مع الأزمة**: وهذه المرحلة هي المحور الرئيس لمفهوم إدارة الأزمة حيث يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له، ويطبق الخطط الموضوعة.
- **مرحلة ما بعد الأزمة**: وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناتجة عند حدوث الأزمة، وعلاج تلك الآثار يعتبر جزءً هام من عملية إدارة الأزمة.

كما حددها عليوه بأربع مراحل:

- **المرحلـة التحذيريـة**: تكمـن أهميـة هـذه المرحلـة في قـدرة القيـادة عـلى اسـتشراف واستكشاف كل الاحتمالات والمتغيرات التي قد ينجم عن وقوعها أزمة ما..

- **مرحلة نشوء الأزمة**: إذا ما فشل صانع القرار في توقع حدوث أزمة فـإن متغـيرات هـذه المرحلة سرعان ما تنمو وتتسع ويتعاظم خطرها.

- **مرحلة انفجار الأزمة:** تبدو هـذه المرحلـة عنـدما يخفـق صـانع القـرار في التعامـل مـع العوامل التي حركت الأزمة أو لم يستطع السيطرة على متغيراتها المتسارعة بحيث تصـل إلى هذه الدرجة من الاستشراء.

- **مرحلة انحسار الأزمة:** تـتلاشى في هـذه المرحلـة العوامـل المسـببة للأزمـة بحيـث تعـود الأمور إلى مرحلة التوازن الطبيعـي قبـل حـدوث الأزمـة، وتتميـز هـذه المرحلـة بتـوافر درجات عالية من الكفاءة والخطط بصدد التعامل مع الأزمات وصولاً لمرحلة التوازن.

وسائل تحسين قدرة المجتمع أو الكيان الإداري في إدارة الأزمات:

يمكن للمجتمع أن يحسن من قدرته في إدارة المراحل الخمسة للأزمات عن طريق ما يلي:

مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

- ضرورة إنشاء أساليب لاكتشاف إشارات الإنذار للأزمات المحتملة.
- فريق داخلي لاختبار الإجراءات المتبعة.
- مكافأة مكتشفي ومبلغي الإنذار.
- وصف الوظائف الرسمية المستخدمة في النظام.
- هيكل للتقارير التي سيستخدمها مركز إدارة الأزمات.
- إنشاء مركز لتلقي إشارات الإنذار.
- نشر ثقافة تنظيمية مساندة لنظام كشف إشارات الإنذار.

مرحلة الاستعداد والوقاية:

- فحص للأزمات.
- فحص روتيني وصيانة لكل المعدات.
- إرشادات فنية رسمية، وإجراءات تستخدم أدوات إدارة الأزمات (تحليل الخطر، شجرة المخاطر).
- تحليل العوامل البشرية الخاصة بالمعدات ذات الخطورة.
- التحكم في التحميل لمنع الزيادة.
- إدارة النظام ومنع الإسراف.

مرحلة احتواء الأضرار والحد منها:

- الحصول على المعلومات اللازمة.
- تحديث القدرات في مجال الاحتواء.
- إختبار قدرات الاحتواء.
- تنفيذ أسلوب الاحتواء.
- تقدير ومكافأة محتوي الأضرار.
- تخصيص الموارد لاحتواء الأضرار.

مرحلة استعادة النشاط:

- تحديد الأطراف المعنية الهامة لمرحلة استعادة النشاط.
- تحديد المستوى الأدنى من المهام والخدمات والمنتجات المطلوبة لمزاولة الأعمال.
- تدبير الموارد اللازمة لعملية استعادة النشاط بعد الأزمة واستعادة الثقة.
- تحديد الاحتياجات الداخلية والخارجية.
- تحديد وسائل استعادة الثقة بالنفس، ولو سببت الأزمة عزل جزء عن باقي وحدات المنظمة.
- تحديد أولويات للاحتياجات الأساسية.

- تحديد أهم الأعمال المطلوبة لاستئناف النشاط.

- تحديد التفاعل بين وسائل التقنية والمتطلبات البشرية في خطط استعادة النشاط.

مرحلة التعلم:

- ضرورة مراجعة الأزمات السابقة.

- مراجعة أسلوب إدارة الأزمات بدون إلقاء اللوم على أحد.

- المقارنة بين الأعمال التي تمت بصورة جيدة وتلك التي تمت بطريقة غير سليمة.

- التعلم للأزمات الأخرى المحتملة.

- عرض الدروس المستفادة بصورة رسمية.

- إتباع أسلوب العصف الذهني والابتكار مع فريق مراجعة الأزمات.

- استعادة وتذكر الأزمات السابقة بصورة دورية (سنويا مثلاً).

معوقات عمل إدارة الأزمات:

رغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات إلا أن هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات بل وتواجه فكر إدارة الأزمة ذاته........ منها:

- إدارة الأزمات هي إدارة مستقبلية تتوقع وتضع احتمالات لما قد يحدث وهو قد يكون مرفوضاً وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتفاؤل زائد.
- إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر.
- نحن في بدء النشاط ولا نتوقع حدوث أزمات بالمعنى الذي يستدعي وجود إدارة للأزمات.
- حجم منشأتنا كفيل بحمايتنا من الأزمات.
- قيادات المنشأة من الكفاءات المشهود لها ولا نتوقع أزمات.
- لابد أن نتفاءل بالمستقبل.
- النشاط نجح فيه عديد من المنشآت قبلنا.
- نحن نمشي على خطا مؤسسات ناجحة عديدة.
- هناك من سينقذنا – كالحكومة بكل إمكاناتها – عند وقوع الأزمة.
- موقعنا المختار سوف يحمينا من الأخطار.
- الشائعات لن تؤثر على مكانتنا في السوق.
- حتى الآن لم نتعرض لما يشكل أزمة فلماذا نتوقع الأسوأ؟.

- وماذا تفعل إدارات الأمن والإنقاذ والمطافئ وغيرها من الإدارات الحكومية.
- لا توجد أزمة طالما لم يقع أي نوع من أنواع الضرر.
- ما هي الأزمة التي يجب أن نستعد لها الآن؟ ربما يقع غيرها.
- الأزمة قدر لا يمكن رده... ألسنا مؤمنين بالـلـه؟!
- وإذا كانت أكبر مما قدرنا واستعددنا... ماذا نفعل؟
- سوف تقع يعني سوف تقع.. إذا قدر لها ذلك – وحتى إذا استعددنا لها.
- الأزمات التي وقعت لمنشآت أخرى سابقاً وقعت لظروف خاصة بهذه المنشـآت، فلـماذا نتوقع حدوثها لنا؟
- هل يكفي شراء عديد من وثائق التأمين لتغطية كل أزمة متوقعة؟
- أهم شيء حماية سمعة المنشأة ومنتجاتها، وما يأتي بعد ذلك لا أهمية له.

نموذج إدارة الأزمة:

قلنا سابقاً أن الهدف الأساسي من إدارة الأزمة هو منع حدوثها إن أمكن أو التقليل مـن آثارهـا إلى الحدود الدنيا.

ولتحسين قدرة الإدارة في التعامل مع الأزمة في كل مرحلة من مراحلها كان لابد من وجود عدد من المتطلبات التي تتوافق مع هذه المرحلة.

مرحلة ما قبل الأزمة (اكتشاف الإشارات + الاستعداد والوقاية):

وفي هذه المرحلة تقوم بعض المنظمات بتخصيص الوقت والمعدات والقوى العاملة من أجل الاستعداد للأزمة وذلك من خلال عدد من المتطلبات التي تتوافق مع هذه المرحلة:

إنشاء وحدة لإدارة الأزمات:

وهذه الوحدة مهمتها التصدي للأزمات المختلفة، ويجب أن تعطى لها الصلاحيات الكافية للقيام بمهامها ومسؤولياتها، وأن يتم تنظيمها بشكل جيد" نظام المصفوفة "، وهو احد الأساليب الفاعلة لتصميم الهيكل التنظيمي ويتكون من وحدة دائمة يمكن تعزيزها بخبراء من الأقسام الوظيفية المختلفة، وتتميز بالمرونة وسرعة التكيف مع تغيير الظروف، وبمجرد تحديد وتعريف الأزمة ودرجة التهديد المصاحبة لها يمكن لمدير الأزمة أن يختار مع جميع الأقسام الوظيفية أفضل الأفراد ذوي القدرة والمهارة اللازمة للتعامل مع الأزمة.

إنشاء فرق المهمات الخاصة:

للتعامل مع كل أزمة حسب خصوصيتها وذلك للتدخل السريع عند الحاجة على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعالٍ حسب نوع وحجم المهمة.

التدريب:

يجب القيام بعقد دورات تدريبية متخصصة لكافة العاملين في إدارة الأزمات على أن يتم التركيز فيها على دورهم في إدارة الأزمة.

التطوع ومشاركة القطاع الخاص:

يجب على إدارة الأزمة فتح القنوات مع القطاع الخاص للاستفادة من إمكانياتهم وقت الأزمات.

التوعية والإعلام:

لا بد أن يتم إعلام وتوعية المواطنين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة، وهذا يؤدي إلى المساعدة بدرجة كبيرة في مواجهة الأزمة، وهذا يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعية في هذا الإطار قبل وأثناء وبعد الأزمة.

التعاون الإقليمي والدولي:

مد جسور التعاون سواءً مع المؤسسات الإقليمية أو الدولية وذلك لتبادل المعلومات حول كيفية التعامل مع الأزمات ومدى إمكانية الحصول على مساعدات من هذه الجهات.

إعداد سيناريوهات الأزمة:

يعتبر إعداد سيناريوهات لمواجهة الأزمة وتحديد الإجراءات اللازمة الإتباع لمواجهة التطور من الأمور الهامة والأساسية لنجاح خطة الأزمة، والسيناريو

هو عرض لما يمكن أن يحدث من تطورات لأزمة معينة عن طريق الخيال واستخدام أسلوب الانطلاق الفكري، ويتيح وجود سيناريوهات للأزمة تسهيل عملية اتخاذ القرار أثناء المجابهة، كما يفترض إعداد استراتيجيات في ضوء أفضل وأسوأ سيناريو وذلك لتحقيق الفائدة المرجوة من هذه السيناريوهات.

مرحلة التعامل مع الأزمة:

وهذه المرحلة تعد الاختبار الحقيقي للخطط المعدة سلفاً وللتجهيزات المرتبة مبكراً وللتدريب الذي سبق قبل حدوث الأزمة، ولا ننسى هنا أن الأزمات ليست واحدة فلكل أزمة تكتيك معين لإدارتها والتعامل مع أحداثها إلا أن هذا الاختلاف لا يمنع من وجود قواسم مشتركة بين هذه الأزمات.

وفيما يلي بعض الجوانب التي يجب أخذها في الاعتبار أثناء هذه المرحلة:

تنفيذ خطط الأزمات:

وهنا يجب على وحدة إدارة الأزمات وضع الخطط المجهزة سلفاً موضع التنفيذ والاستفادة من السيناريوهات التي تم إعدادها واختبارها في المرحلة السابقة ما قبل الأزمة، مع ملاحظة أن بعض السيناريوهات قد يحتاج إلى تعديل تحتمه طبيعة الأزمة وتطوراتها المفاجئة، وهنا لا بد أن تتوفر في إدارة الأزمة المرونة والكفاءة، وضبط النفس، والموضوعية، والدقة.

قيادة مركز الأحداث:

أو إنشاء فرق عمليات مصغرة قريبة من الحدث لمعايشة ومعرفة الأمور على حقيقتها بحيث تقوم برفع تقاريرها إلى إدارة الأزمات... وتتلقى بالتالي التوجيهات حيال ما يلزم اتخاذه.

المعلومات والاتصالات:

وحتى تنجح إدارة الأزمات في أعمالها لابد لها من تملك المعلومات الحقيقية وفي الوقت المناسب.

التعامل مع الإعلام:

يجب على إدارة الأزمة التعامل مع الإعلام لما له من دور بارز ومؤثر في تفاعلات الأزمة، لذا يقترح أن يتم تخصيص " متحدث رسمي" على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة يقوم بالإدلاء بكافة التصريحات عن الأزمة، على أن يتم إعداد هذا التصريح من قبل فريق

(إعلامي، سياسي، أمني) مختص لمراعاة كافة أصدائه وانعكاساته المحتملة.

أهمية الوقت:

الوقت يعتبر حاسماً في مواجهة الأزمات بكافة أنواعها، لذا يجب على إدارة الأزمة كسب الوقت، واختيار الوقت المناسب للتحرك، وأن لا يفرض التوقيت من قبل الخصم، لذا يجب على إدارة الأزمة محاولة كسب الوقت لما له من

تأثير على سير المواجهة واستغلاله طولاً أو قصراً بالشكل الذي يخدم ظروف المواجهة.

ضبط وتنظيم التداخلات:

يحدث في الغالب أثناء مواجهة الأزمات أن تتعدد التداخلات من قبل المسئولين والإدارات المعنية حيث يدلي كل بدلوه في اتخاذ القرار، لذا ينبغي توزيع الأعمال والمسئوليات والصلاحيات بين لجان إدارة الأزمة باختلاف مستوياتها – عليا، وسطى، فرق العمل التنفيذية – لذلك يقترح أن يرأس إدارة الأزمة أحد المسئولين من ذوي المراتب العليا، من أجل أن تذوب كافة التدخلات.

سرية المعلومات:

يجب على إدارة الأزمة أن تحافظ على سرية العمليات والاتصالات لان التفريط في ذلك يؤدي إلى تدمير لكافة الخطط، ولكن يجب الأخذ في الاعتبار أن الإفراط في السرية يؤدي إلى حجب المعلومة، لذلك يجب على إدارة الأزمة تحديد درجات السرية وتصنيف المعلومات تبعاً لذلك ووفق معايير أمنية سليمة.

المصالح.. وضرورات الأمن:

في الأزمات ذات الطابع الأمني يجب على إدارة الأزمة مراعاة مصالح المواطنين، و ملاحظة الشعور العام لهم، ومحاولة التوفيق بين ضرورات الأمن ومصالح المواطنين.

مرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط + التعلم):

وإدارة الأزمة لا تتوقف بمجرد الانتهاء من الأزمة وإخمادها، وإنما تمتد إلى مرحلة ما بعد الأزمة، وهي المرحلة التي يتم خلالها علاج الآثار الناتجة عن الأزمة، وإعادة البناء لما تم تدميره، وإعادة ترتيب الأوضاع، بالإضافة إلى وضع ضوابط لعدم تكرار ما حدث، والاستفادة من دروس الأزمات لتلافي ما قد يحدث مستقبلاً، من خلال المحاور التالية:

البناء وإصلاح الأضرار:

وهي مهمة بالغة الصعوبة وقد تحتاج إلى أشهر بل إلى مدد زمنية قد تطول وفقاً لحجم الضرر والإمكانيات المادية والبشرية وإصلاح الأضرار قد لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يشمل أيضاً النواحي المعنوية التي كسرت لدى الرأي العام.

التقييم والدروس المستفادة:

لقد برعت اللغة الصينية في نحت مصطلح الأزمة... إذ ينطقونه (Ji – Wet) وهي عبارة عن كلمتين الأولى تدل على (الخطر) أما الأخرى فهي تدل على (الفرصة) التي يمكن استثمارها، وتكمن البراعة في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة حيث تعتبر فرصة مناسبة لإعادة تقييم الخطط والإستراتيجيات وتحديد المسارات والوقوف على مواطن الخلل في الأداء وكوامن القصور والتقصير.. مما يتيح فرصة للتغيير والتطور.

إجراء الدراسات والأبحاث:

نتيجة لوقوع الأزمة ينتج عن ذلك تراكم كم كبير من المعلومات والتي تعد كنزاً ثميناً للباحثين والمهتمين بحيث تعينهم في إعداد الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بالأزمة، لذا ينبغي تشجيع الباحثين على الاستفادة من هذه المعلومات وتسهيل قيامهم بالأبحاث ودعمهم – معنوياً ومادياً- لإجراء دراساتهم.

وضع الضوابط لعدم التكرار:

يعتبر تكرار الأزمة من أقسى ما تمر به المنظمات والأجهزة الأمنية نظراً لعدم الاستفادة من الأخطاء السابقة وعدم وضع الضوابط لعدم تكرارها، لذا ينبغي أن تأخذ إدارة الأزمة ذلك في الاعتبار، وان لا تكتفي بإخماد الأزمة، وإنما بدراسة أسبابها، والتعامل مع تلك الأسباب بموضوعية لمنع انفجار الأزمة من جديد.

الإدارة بالأزمات

الأزمات – باستثناء أزمات الطبيعة – مثل الزلازل والعواصف، والبراكين، وحرائق الغابات الناجمة عن الصواعق.. الخ، هي فعل أو رد فعل إنساني؛ فعل يهدف إلى توقف، أو انقطاع نشاط من الأنشطة، أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع، بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط، أو الوضع لصالح مدبره، وهو ما يعرف " **بالإدارة بالأزمات**". ومن قبيل ذلك سعي العاملين في مشروع اقتصادي ما إلى الإضراب عن العمل، من أجل زيادة أجورهم، أو المشاركة بنسبة في الأرباح، أو تكوين نقابة خاصة بهم، أو خفض ساعات العمل أو

الحصول على غير ذلك من مزايا عينية وتسهيلات، أو محاولـة رب العمـل مـن جانبـه طـرد بعـض المحرضين على الإضراب، بهدف تحقيق الانضباط.

وقد تفلح محاولة أي من هذين الفـريقين (العـمال أو أربـاب الأعـمال)، وهنـا يقـال إن تسـبب أيهـما في خلـق " الأزمـة " قـد أفلـح في تحقيـق مـراده، ونجحـت محاولتـه لـلإدارة بالأزمـات" management by Crisis "، وقد تفشل مثل هذه المحاولة، فيجد مدبر الأزمة نفسه وقـد أصـبح في مأزق حقيقي. وتمثل محاولاته للخروج مـن هـذه الأزمـة بأقـل الخسـائر الممكنـة إدارة للأزمـة "**Crisis Management**"، فإذا فشل الإضراب مثلاً في تحقيق أهدافه، ونجحـت جهـود المحرضـين عليه في إقناع صاحب العمل بمجازاتهم في تحقيق أهدافه، ونجحت جهود المحرضين عليه في إقنـاع صاحب العمل بمجازاتهم بخصم بضعة أيام من أجورهم بدلاً من فصلهم، فـإن ذلـك في حـد ذاتـه يمثل إنجازاً لهم في تحجيم خسائرهم، أو نجاحاً في إدارتهم للأزمة.

بيد انه وإن كان المثال السابق يمثل نموذجا خاصـاً بـالجمع بـين " الإدارة بالأزمـات"، و "إدارة الأزمات" من قبل طرف واحد من أطراف الأزمة، فإن الحياة العلمية لا تفترض حتميـة الـربط بين هذين الأسلوبين من قبل جانب واحد، والمثال الأكثر شيوعاً هو قيـام أحـد أطـراف الأزمـة باستخدام " الإدارة بالأزمات"، يقابله لجوء الطـرف الآخـر المـدبرة الأزمـة ضـده إلى أسـلوب " إدارة الأزمات".

كما أنه على الرغم مـن أن النتيجـة المفترضـة نظريـاً لتقـاطع هـذين الأسـلوبين، أو للتفاعل القائم بينهما، هو أن يحقق أحدهما قدراً من المكاسب يعـادل مـا يتكبـده الطـرف الآخـر مـن خسـائر، أو مـا يعـرف" بالمبـاراة ذات الحصـيلة الصـفرية "

Zero-Sum- game إلا أن الواقع العملي لا يحتمل دائماً مكسباً كلياً مقابل خسارة تامة، وإنما يحقق كل من الطرفين قدراً من المكاسب والخسائر المزدوجة. وفي المثال الذي سقناه آنفاً، فإن نجاح صاحب العمل في فصل العمال المضربين قد يؤدي إلى نقص في الإنتاج، أو إلى تكرار الإضرابات من جانب باقي العمال تعاطفاً مع زملائهم المفصولين، مما يهدد بتوقف نشاط المشروع الاقتصادي، كما أن نجاح العمال المضربين في الحصول على زيادة في أجورهم قد يدفع صاحب العمل إلى التنكيل ببعض متزعمي الإضراب، أو تشديد الجزاءات الموقعة على من يخطئ منهم.

وهناك بعض الأزمات التي قد تسفر عن فائدة مشتركة للطرفين، ولا يزال المثال السابق الرائد في التمثيل لهذا النوع من الأزمات، وذلك في حالة ما إذا ترتب على هذا الإضراب نجاح العمال في الحصول على زيادة في أجورهم، في مقابل العمل ساعات إضافية لزيادة إنتاجية المشروع.

مفهوم الإدارة بالأزمات:

الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات، وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، فنسيان مشكلة ما، يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيراً، بحيث تطغى على المشكلة القائمة، وهكذا يظل الكيان الإداري المهترئ يتعرض لأزمة تلو أزمة، وتتعاقب عليه الأزمات متلاحقة حتى يتم تدميره بالكامل. أو يهدي الله إليه من يأخذ بيده إلى بر النجاة.

ومن هنا يطلق البعض على الإدارة بالأزمات **علم صناعة الأزمة** للتحكم والسيطرة على الآخرين. والأزمة المصنوعة المخلقة، لها مواصفات حتى تبدو حقيقية، وحتى تؤتي ثمارها، وأهم مواصفاتها هي الإعداد المبكر، وتهيئة المسرح الأزموي، وتوزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة، واختيار التوقيت المناسب لتفجيرها، وإيجاد المبرر والذريعة لهذا التفجير.

وللأزمة المصنوعة إيقاع سريع متدفق الأحداث، ومتلاحق التتابع، ومتراكم الإفرازات والنتائج، وكل منها تصب في سبيل تحقيق الهدف المراد الوصول إليه، فلكل أزمة مصنوعة هدف يتعين أن تصل إليه، وبدون تحقيق هذا الهدف لن يتلاشى الضغط الأزموي، أو يخف التأثير العنيف الصاخب لإفرازات الأزمة، وكذا لن تهدأ قوى صنع الأزمة أو تتراجع حتى تحقيق هذا الهدف.

ومن ثم وللتعامل مع الأزمات المفتعلة أو المصنوعة يتعين أن تحصل على إجابات سريعة ووافية عن الأسئلة التالية:

- كيف ظهرت الأزمة وتطورت أحداثها؟
- من هم الأطراف الصانعة للأزمة سواء العلنيون أو الذين يعملون في الخفاء؟
- لماذا تم صنع الأزمة في الوقت الراهن؟
- ما الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه قوى صنع الأزمة؟

- ما المدى الذي لا يتعين أن تتجاوزه قوى الضغط الأزموي؟ وما هي المحاذير الموضوعة لكل منها؟ والحدود المتفق عليها بينها؟

وتقوم عملية الإدارة بالأزمات على خلق أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل السلوكي والاقتصادي إلى تكريس الأزمة، أو إلى سلوك معين بشأنها.

وخير مثال على ذلك ما يعمد إليه بعض التجار من أصحاب الموقع الاحتكاري من خلق أزمات في بعض السلع من خلال تخزين هذه السلع وعدم عرضها بالسوق لتعطيش المستهلك لها، وإشاعة أن هناك أزمة شديدة في إنتاج هذه السلع، مما يدفع المستهلكين إلى البحث عنها بأكثر من احتياجاتهم، وهنا يقوم هذا التاجر بعرضها سرا لتحقيق أرباح طائلة.

ومثل هذا الأسلوب في الحقيقة يكون مدمراً للتاجر وللمنتج لهذه السلع، حيث يعمد المستهلك إلى البحث عن بديل متوفر، وقد يكون أفضل، كما يدفع هذا الوضع بعض المنتجين الجدد إلى الدخول إلى ميدان إنتاج هذه السلعة وتقديمها بشروط أفضل للمستهلكين... وهكذا.

وتستخدم الدول الكبرى الإدارة بالأزمات كأسلوب لتنفيذ إستراتيجيتها الكبرى في الهيمنة والسيطرة على العالم **Globalization**، ولتأكيد قوتها، وفرض إرادتها وبسط النفوذ وبشكل لا يفقدها أصدقائها ولتحييد أعدائها وتدمير مصالحهم، وفي الوقت ذاته لتقوية تحالفاتها القديمة.

بل ولتحقيق أهدافها الخفية طويلة المدى التي لا تستطيع الإعلان عنها أو حتى مجرد التنويه عنها، وهو ما استخدمه **أدولف هتلر** عند اشتعال الحرب

العالمية الثانية، تلك الحرب المدمرة التي كلفت البشرية 50 مليون إنسان قتلى حرب، فضلاً عن تكاليفها المادية الباهظة، وقد استخدم هتلر الإدارة بالأزمات ببراعة ودهاء شديدين، دون اعتبار لأي قيم أو مثل، لإيجاد المبرر، ولكسب التأييد الشعبي لغزو بولندا، وتحييد دول العالم أمام هذا الغزو، حيث بدأت الحرب من سبتمبر عام 1939 باجتياح القوات الألمانية حدود بولندا.

ولكن قبل الاجتياح تم افتعال أزمة ببراعة وحنكة، محورها تصوير الغزو الألماني على انه مجرد دفاع عن النفس ومرحلة تأديب لبولندا التي خانت المعاهدات وعلاقات حسن الجوار، وفي الوقت ذاته الوصول بالموقف العالمي إلى أزمة حافة الحرب.

وقد بدأت صناعة الأزمة في الليلة السابقة لقيام الحرب، حيث أخذت قوات العاصفة الألمانية النازية 12 سجيناً بولندياً من معسكر اعتقال بالقرب من برلين، وألبستهم ملابس الجيش البولندي، ثم أطلقت عليهم الرصاص وألقت بجثثهم في غابة على الحدود الألمانية البولندية، مع إضافة بعض المؤثرات لتصوير الموقف على أنه عملية قذرة عسكرية قامت بها بولندا ضد ألمانيا، ليتم عرضهم على مراسلي الصحافة الأجنبية، وتصويره على انه بداية غزو بولندي لألمانيا، وأن الحرس الألماني استطاع إحباط المحاولة وقضى على عدد كبير من الغزاة، وفي الوقت نفسه قامت قوات العاصفة بمهاجمة محطة إذاعية ألمانية على الحدود البولندية الألمانية وهي ترتدي ملابس الجيش البولندي، وتصطحب سجيناً بولندياً آخر، ثم قامت القوات بإطلاق الرصاص في كافة الاتجاهات، وقتل عدد من العاملين الألمان بالمحطة، وإجبار السجين البولندي على إذاعة

بيان بقيام القوات البولندية بغزو ألمانيا، ثم هربوا تاركين الأسير البولندي جثة هامدة بعد أن أطلقوا عليه الرصاص، وأحد العاملين الألمان بمحطة الإذاعة مصاباً إصابة بسيطة ومغمى عليه من هول الصدمة، ليحكي عما شاهده من قيام الجيش النظامي البولندي بمهاجمة المحطة وقتل من فيها من الألمان أمام ممثلي الصحافة العالمية، وأمام جهات التحقيق الألمانية.

وبعد إتمام صنع الموقف الأزموي بنجاح، قام هتلر في الساعة العاشرة من صباح اليوم التالي، أول سبتمبر، مرتديا

" المعطف المقدس"، بزيارة الرايخستاخ "البرلمان الألماني " وإلقاء كلمة قصيرة، قال فيها:

" لأول مرة يجرؤ الجنود البولنديون النظاميون على مهاجمة وطننا، فقمنا منذ الساعة السادسة إلا ربعاً صباحاً بالرد على النيران. ومنذ الآن فصاعداً سنرد بالقنابل على القنابل".

وهكذا بدأت الحرب العالمية الثانية بأزمة مدبرة مفتعلة.

وصناعة الأزمة هي في حقيقتها عملية جراحية جذرية في الكيان الإداري الذي صنعت فيه، وبهدف تأكيد وضمان استمرار المصالح الحيوية القائمة، وتدعيم قوى الاستقرار والتوازن المتواجدة، أو إيجاد قوى استقرار وتوازن جديدة. ومن ثم فقد تؤدي عملية صناعة الأزمة على المستوى الدولي إلى ابتلاع دول، وتفتيت إمبراطوريات، وتفكيك تحالفات وإقامة أحلاف جديدة، وضم أجزاء لدول أخرى،

وإعادة رسم الخرائط السياسية، وإعادة ترتيب الأوضاع والقوى، وذلك كله من خلال عملية صنع الأزمة.

فعملية الإدارة بالأزمات أسلوب تتبعه المنظمات والشركات والدول والحكومات والعصابات، ويتسع مداه ويستخدمه الأفراد أيضاً، وهو أسلوب أدى إلى إسقاط حكومات، وإشعال حروب، وحصد آلاف من أرواح البشر، وتدمير آلاف الملايين من الدولارات.

وأوضح مثال على صناعة الأزمات ما تعرضت له السلطة الفلسطينية بعد فوز حركة المقاومة الإسلامية حماس في 25 / 1 / 2006م وتشكيلها الحكومة...

هذه الأزمة التي لما تنته بعد والتي أخذت أوجهاً متعددة ستتضح للقارئ جيداً بعد الانتهاء من قراءة الصفحات التالية.

صناعة الأزمة:

الأزمة ليست فقط وليدة تفاعل ذاتي، وإنما أيضاً هي عملية يمكن صناعتها، وصناعة الأزمة تخضع لأساليب علمية تتولى خلق المناخ الفكري والظروف المناسبة لتفجير الأزمة المفتعلة، وتعبئة كافة الأدوات والوسائل الدافعة والمؤيدة والمحفزة لذلك.

وصناعة الأزمات فن مستحدث للسيطرة على الآخرين، وإخضاعهم وابتزازهم.

ويتم افتعال الأزمات عن طريق برنامج زمني محدد الأهداف والمراحل التي يمكن توضيحها فيما يلي:

مرحلة الإعداد لميلاد الأزمة:

ويطلق عليها البعض مرحلة التمهيد للأزمة، نظراً لأنها تقـوم عـلى تهيئـة المسرح الأزمـوي لافتعـال الأزمـة، وإيجـاد وزرع بؤرتهـا في الكيـان الإداري، وإحاطتهـا بالمنـاخ والبيئـة التـي تكفـل نموهـا وتصاعدها. وأهم الخطوات التنفيذية التي تتم في هذه المرحلة ما يلي:

- استخدام الضغوط الاتصالية على الكيان الإداري وحلفائه لإفقاده توازنـه، ودفعـه رويـداً رويداً إلى حافة الهاوية، ومن خلال حسابات الفعـل وردود الفعـل القائمـة عـلى دراسـة متأنية لسيكولوجية متخذ القرار في الكيان الإداري المزمع إحداث الأزمة فيه.

- تشويه حقيقة القائمين على الكيان الإداري وإطلاق الشائعات المبنية على حقائق جزئيـة، والأكاذيب المدعمة للشائعات،وتصويرهم على أنهم فاقدو الأهلية والرشاد، وأنهم خطـر على الأمن والاستقرار، أو أنهم مجرمون خطرون على المجتمع الدولي والشعوب.

- كسب المؤيدين لأي تدخل عنيف ضد الكيان الإداري، سواء مـن خـلال الإعـلام المكثـف المصاغة والمعدة رسائله بشكل ممتاز، أو من خلال شبكة المصـالح والارتباطـات، أو مـن خلال تسريب المعلومات المغلوطة أو الحقيقية، أو هي جميعاً.

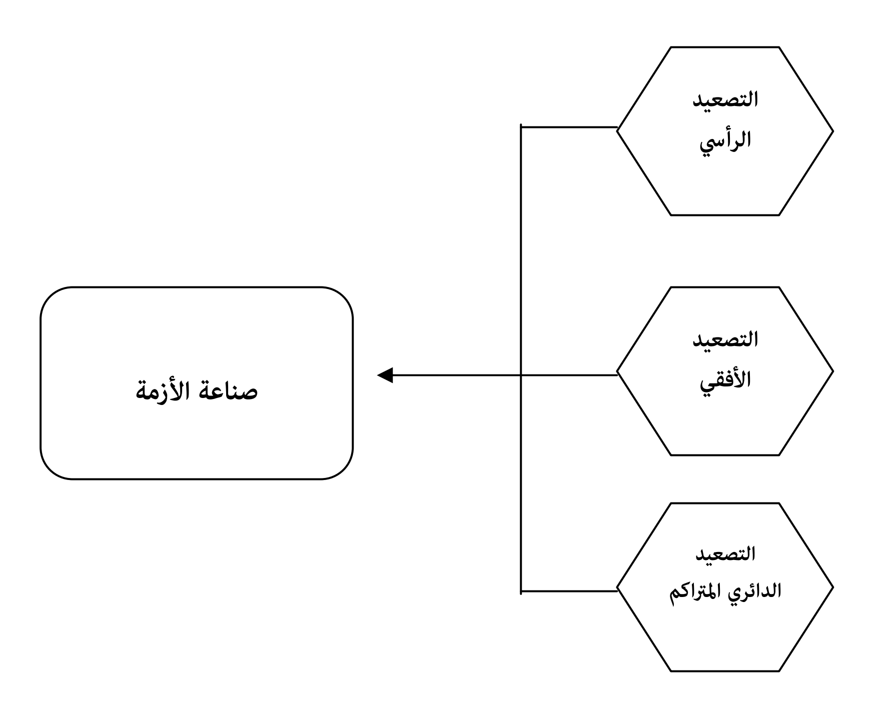
مرحلة إنماء وتصعيد الأزمة:

ويطلق عليها البعض مرحلة التعبئة الفاعلة والمكثفة للضغط الأزموي، وحشد كل القـوى المعاديـة للكيان الإداري المستهدف نيله بالأزمات العنيفة، حيث يتم اصطياد هذا الكيان ووضعه في فخ

الأزمة ومن خلال مجموعة متكاملة من التكتيكات يظهرها لنا الشكل التالي:

شكل(2)

تكتيكات تصعيد الأزمة



وهي تكتيكات قد تستخدم في شكل بدائل، أو في شكل متكامل مع بعضها البعض، وفقاً لحجم الكيان الإداري المستهدف نيله بالأزمات، واستنزافه، وحله بشكل مخطط خبيث، وبشكل متصاعد متنام

ويتم التصعيد بموجب ثلاثة تكتيكات خطيرة هي:

تكتيك التصعيد الرأسي:

وهي تقوم على الدفع المباشر لقوى صنع الأزمة وزيادة قدرتها وقوتها، وتكثيف تواجدها في منطقة صنع الأزمنة، و بشكل سريع متعاظم لتأكيد التفوق الكاسح لقوى صنع الأزمة ولعدم تمكين الطرف الآخر من التقاط الأنفاس، والرضوخ للتهديد الصريح العلني للقوة الضاغطة لقوى صنع الأزمة، وزيادتها ونموها ذاتياً مع الوقت.

تكتيك التصعيد الأفقي:

ويقوم على كسب مزيد من الأصدقاء والحلفاء والمؤيدين لقوى صنع الأزمة، وانضمامهم لها في عملية زيادة الضغط الأزموي، واتساع وتوسيع نطاق المواجهة لتشمل مجالات جديدة ومناطق جديدة، وأبعاداً جديدة متسعة، تجعل من عملية مواجهة الأزمة عملية معقدة وصعبة تستنزف الكيان الإداري الذي تم صنع الأزمة لديه، وتقوض دعائمه وتهدم أركانه وبنيانه.

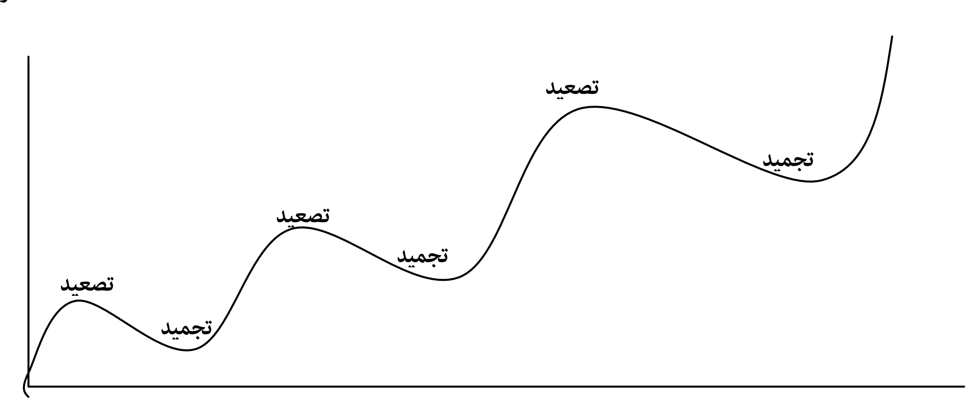
تكتيك التصعيد الدائري المتراكم:

وهذا النوع من التكتيكات ذات الطبيعة الخاصة التي تستخدم في صناعة الأزمات بشكل فعال لزيادة الضغط الأزموي، وإرباك الطرف الأخر إرباكاً شديداً. حيث يتم التصعيد للأزمة باستخدام كافة الأدوات والوسائل، والتخفيف مرحلياً، والتصعيد بشكل كامل كما يوضحه لنا الشكل التالي:

شكل(3)

طريقة التصعيد الدائري المتراكم





حيث يتم التصعيد بشكل متكامل ومتنام لفترة يعقبها مرحلة تجميد، وبعد التجميد يتم التصعيد مرة أخرى، وهكذا.

وتستخدم هذه الطريقة في الأزمات الدولية ذات الطبيعة الخاصة، التـي مـن خلالهـا يـتم إرهـاق وإرباك الكيان الإداري المستهدف نيله بالأزمة، وتخويخ هيكله، وضعضعة عنـاصره وإفقـاده الثقـة بقيادته، وفوق كل هذا إحداث حالة من التفسخ واليأس والإحباط وبشكل يدفع أفراد هذا الكيان إلى أعمال طائشة هوجاء، وتدفع بالقوى المعارضة الكامنة تحت السطح، أو تحت الأرض في الخفاء إلى الظهور العلني، والتحرك بشكل سريع ومؤثر لاستثمار الخلل في هذا الكيان، ومن ثم زيادة هذا الخلل وتوسيع نطاقه وإجبار الخصم على التقهقر والتسليم بالمطالب التي تطالب بها، والاسـتجابة لها بشكل كامل.

وأياً ما كان فـإن عمليـة تصـعيد وإنمـاء الأزمـة يجـب أن تـدرس بعنايـة، وفي ضـوء الحسـاب الختامي المتوقع لها، خاصة في إطار احتمالات قيام الخصم بتصعيد مماثـل ومتقابـل في هـذه العملية.

وفي هـذه المرحلـة يـتم اسـتخدام أدوات ماديـة ذات تـأثير مبـاشر عـلى التصـعيد الأزمـة، مـن خلال:

- قطـع المسـاعدات وفـرض الحصـار الاقتصـادي عـلى الكيـان الإداري، سـواء كـان دولـة أو مؤسسـة أو شركـة، أو حتـى أسرة، وإحـداث إربـاك مـالي ونقـدي وعينـي، وإشـعار كافـة المسـتفيدين مـن هـذه المسـاعدات

بأهمية التخلص من الأفراد الذين يعارضون سياستنا، أو من القيادة التي استنفذت الغرض منها.

- استخدام الوثائق والمستندات الحقيقية، أو ذات التزوير المتقن لتأكيد صدق الشائعات السابق إطلاقها في المرحلة الأولى، وتسريب بعض منها إلى أجهزة الإعلام الدولية الواسعة الانتشار.

- افتعال الأحداث وتنميتها وتصعيدها بشكل كبير لإيجاد المبرر للتدخل العنيف ضد الكيان الإداري، أو ضد قيادة هذا الكيان.

مرحلة المواجهة العنيفة والحادة:

وهي تلك المرحلة التصادمية بين الكيان المنشئ للازمة، والكيان المطلوب صنع الأزمة فيه أو له.

ويشترط لنجاح هذه المرحلة ما يلي:

- اختيار التوقيت غير المناسب للكيان الخصم المراد تحطيمه أو استنزافه بالأزمات. وعلى أن يمثل في ذات اللحظة الوقت المناسب لنا لافتعال الأزمة.

- اختيار المكان غير المناسب للخصم، والذي فيه لا يستطيع السيطرة على الأحداث أو على تداعياتها، ويكون لنا فيه القدرة على توجيه الأحداث والسيطرة عليها.

- اختيار المجال غير المناسب للخصم لإحداث الأزمة فيه، سواء كان هذا المجال اقتصادياً، أو سياسياً، أو اجتماعيا، أو ثقافياً... الخ، والذي نملك فيه القدرة على تحريك قوى الفعل وإدارة الأزمة.

ويشترط لنجاح التصادم حدوث حادث معين، يطلق عليه حادث (×) الذي يكون بداية الشرارة وانطلاق اللهيب، ويفضل أن يكون هذا الحادث طبيعياً عفوياً أو تلقائياً، فإذا لم يتوافر هذا الحادث، كان علينا أن نوفره، وبشكل يبدو تلقائياً عفوياً.

مرحلة السيطرة على الكيان الإداري للخصم:

وهي مرحلة الاستفادة من حالة انعدام الوزن لدى الخصم، وعدم قدرته على الحكم على الأمور، وتعرضه للاستهواء، ومن ثم من خلال العناصر التي تم زرعها لديه، والمحيطة به يمكن توجيهه بالشكل المطلوب، ومن ثم إفقاده القدرة على الرؤية الذاتية، وفي الوقت نفسه تخليه عن أهدافه الأصلية التي كان يتجه إليها، واستبدال هذه الأهداف بأهداف جديدة تتناسب معنا، بل وربطه بعلاقات تبعية يصعب عليه الفكاك منها، أو الخروج عنها، ما لم يتحمل تكاليف باهظة لا يقدر على دفع ثمنها.

مرحلة تهدئة الأوضاع:

وهي المرحلة التي يتم فيها تخفيض الضغط الأزموي، وإعادة الأوضاع إلى حالتها الطبيعية، واستخدام أساليب التعايش الطبيعي، والتخفيف من حدة التوتر القائم على الضغط الأزموي، والاستجابة الهامشية لبعض مطالب الطرف

الثاني، والتي تكون بمثابة امتصاص لقوى الرفض والاستثارة الداخلية لديه، وفي الوقت نفسه إعطاء الفرصة كاملة للقوى المؤيدة لنا للسيطرة عليه، وإحكام عملية توجيه، وفي الوقت ذاته استخدام الحكمة الكاملة في امتصاص كل غضب جماهيري، والاستعانة بقادة الرأي والفكر المعتدلين والموالين لنا، وفي إطار حملة إعلامية مخططة ومدروسة جيدا، يتم إعادة الأمور إلى حالتها الطبيعية، بعد أن تم تكييفها بالشكل المناسب لمصالحنا ورغباتنا وأهدافنا البعيدة المدى.

مرحلة سلب وابتزاز الطرف الآخر:

ويطلق عليها البعض مرحلة جني المكاسب والغنائم والمغانم، والتي يتم فيها **حلب الخصم** كما تحلب البقرة الحلوب تماماً، وبالتالي يتم في هذه المرحلة حصد نتائج الجهود المثمرة التي تمت في المراحل السابقة، ويتخذ جني المكاسب عادة جانبين، هما:

- **جانب سلبي** في إجبار الطرف الآخر على الامتناع عن القيام بأي عمل من شأنه تهديد مصالحنا.
- **جانب إيجابي** في إقناع الطرف الآخر بالقيام بعمل معين من شأنه تقوية مصالحنا ومكاسبنا.

ومن هنا، فإن الإدارة بالأزمات هي افتعال الأزمات الحادة وليس علاجها.

وتقوم عملية افتعال الأزمة على عدة قواعد أساسية، هي:

- خلق علاقة تبعية وانقياد وسيطرة على الكيان المزمع افتعال الأزمة فيه، حتى يمكن جني المكاسب المستهدفة من وراء افتعال الأزمة، وفي الوقت نفسه لضمان عدم اتساع رد الفعل إلى مدى وأبعاد غير مطلوبة.

- زرع مجموعة عناصر موالية تتولى مواقع حساسة في أجهزة الكيان الإداري، يمكنها في الوقت المناسب إعاقة حركة الكيان، وتوجيه قادته، وتقليل رد فعل وبشاعة افتعال الأزمة.

- اختيار التوقيت المناسب الذي يكون افتعال الأزمة مؤثراً فيه، وقدرة العناصر الموالية لنا على توجيه متخذ القرار وإفقاد التأثير الأزموي للازمة مرتفعة، ومن ثم القدرة على امتصاص التأثير الأزموي وابتلاعه.

- إيجاد المسار البديل في شكل مصلحة جانبية يحرص الكيان الإداري على الحصول عليها، وفي سبيلها يمكن أن يتغاضى عن الأزمة التي تم افتعالها، أو يمكن للعناصر الموالية توجيه سلوكه بها.

- افتعال الأزمة بشكل سريع ومؤثر، وجني مكاسبها وتحقيق الهدف منها، ثم عقد لقاء امتصاص مع متخذ القرار في الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، وذلك بهدفين، هما:

    - **هدف خفي**، وهو التحقق من النتائج التي أفرزتها الأزمة المفتعلة، ومن استقرار علاقة التبعية مع الكيان الإداري، وعدم تأثرها بالأزمة.

o **هدف علني**، وهو امتصاص الانفعال، وتجديد الروابط، وتنقية العلاقات، وفتح صفحة جديدة، ونسيان ما مضى.

وتستخدم في ذلك مجموعة إدعاءات ومبررات، من بينها:

- الشرعية.
- الاضطرار.
- الحتمية.
- التنبيه للخطر.
- الحفاظ على الاستقرار.
- الحفاظ على الأمن.
- الحفاظ على السلام.
- حماية النفس والدفاع عنها وعن المصالح.

ومن الجدير بالذكر أنه على مستوى الوحدة الاقتصادية يستخدم بعض متخذي القرار أساليب الإدارة بالأزمات بشكل متعمد، عندما يرغب في تحقيق أرباح طائلة وغير عادية، فيقوم باستغلال ما تتمتع به الوحدة الاقتصادية من مركز احتكاري بالسوق، ويقوم بتحجيم وتقليل المعروض من منتجاتها بالسوق، وتخزين جانب كبير من إنتاجها لتعطيش السوق، وافتعال أزمة لرفع أسعار المنتجات بالسوق، وخلق طلب مغالي فيه على السلعة التي تنتجها شركته،

تدفعه للتخلص من المخزون الراكد والمعيب لديه. كما قد يستخدمها متخذو القرار بشكل تلقـائي، حيث إنه كثيراً ما يواجه متخذ القرار في إدارته للشركة التي يعمل بها أزمات مختلفة، ويجد نفسه محاطاً بوقائع وأحداث تبدو له خطيرة ومقلقة، ولا يستطيع تفسيرها ومعرفة عواملها الباعثة لهـا، وتراكماتها الذاتية، واتجاهاتها ونتائجها، ومن ثم يزداد أمامه سمك جدار عدم التأكد.

ومن ثم في غياب منهج علمي ورؤية تحليلية متعمقة، يلجأ متخذ القرار إلى الارتجـال واسـتخدام سياسة رد الفعل إزاء الحدث، أو الفعل الذي خيل إليه أنه سبب فيما يواجه الشركـة مـن أزمـات، فيؤدي إلى نشوء أزمات جديدة، قد تكون أشد خطراً وأعمق تأثيراً عـلى الكيـان الإداري أو الشركـة التي يشرف على إدارتها.

ونتيجة لسياسة الفعـل ورد الفعـل واسـتمرار التهمـيش للقضـايا والمواقـف، وتغييـب المسـتقبل، والاعتماد على أسلوب الإدارة يوماً بيوم، أن استفحلت الأزمات، بل واسـتخدمت الأزمـات كوسـيلة لتغطية بعضها على بعض، ومن ثم اعتمد أسـلوب الإدارة بالأزمـات كأسـلوب لـلإدارة، لتخفـي بـه المؤسسات مشاكلها وعجزها عن تحقيق أهدافها الموضوعة والمتمثلة في:

- الربحية.
- التوسع والنمو.
- الاستمرار.

ويستخدم رجال الأعمال أسلوب الإدارة بالأزمات لفرض مصالحهم، وإملاء إرادتهم على الحكومات، وجعلها تستجيب لمطالبهم بطريقة غير مباشرة، ومن أهم الأمثلة على ذلك، أن أحد رجال الأعمال في الخليج تقدم إلى مركز للبحوث والإدارة بطلب دراسة جدوى لإنشاء حي سكني متكامل بعيداً عن المدينة، وأشار عليه المركز أن يبدأ بإنشاء الطريق وتوصيل المياه والكهرباء إلى الموقع، ولكن الرجل بعد أن استمع إلى هذا المشروع، عبث بلحيته وقال " أنا موافق على كل شيء إلا الطريق والمياه والكهرباء"، مما دفع الباحثين إلى السخرية، ومضى الرجل في البناء حتى انتهى منه، ثم مر على جميع الصحف المحلية فشكا لها من أنه أقام حياً كاملاً للتغلب على أزمة الإسكان، ولكن الدولة لا تريد الفراغ من استكمال المرافق العامة، فقامت الصحف بحملة هجومية على الحكومة من أجل هذا التقصير، وامتد الطريق ووصلت المياه والكهرباء، دون أن يدفع الرجل شيئاً.

الفصل الثالث

نماذج من إدارة الأزمات والكوارث

نماذج من إدارة الأزمات في الممارسة العملية

المقدمة:

وجدت إدارة الأزمات في الممارسة منذ عصور موغلة في القدم. وكانت مظهراً من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة، التي واجهها الإنسان منذ أن جوبه بتحدي الطبيعة وغيره من البشر، ولم تكن تعرف آنئذ – بطبيعة الحال – باسم إدارة الأزمات وإنما تحت مسميات أخرى مثل الحنكة الدبلوماسية، أو براعة القيادة، أو حسن الإدارة... الخ، وكانت هذه الممارسة هي المحك الحقيقي لقدرة الإنسان على مواجهة الأزمات والتعامل مع المواقف الحرجة بما تفجره من طاقات إبداعه، وتستفز قدراته على الابتكار.

هذه القدرات الخاصة جعل منها تشارلس رووتر في كتابه " فن الدبلوماسية "الأصل في نشأة الدبلوماسية بفرض مؤداه أن قبيلتين اقتتلتا زمناً طويلا، حتى أوشك الفناء أن يبيدهما معا، وفي هذه اللحظة الحرجة من تطور الإنسانية ينشط الذكاء العاطل، وتتفتق القريحة الخاملة عن حلول عبقرية تحت ضغط الحاجة إلي تحقيق المعادلة الصعبة، وهي تجنب الفناء، وتجنب الهزيمة في آن واحد، فاختارت إحدى القبيلتين من بين أبنائها أكثرهم حكمة، وأربطهم جاشاً وأوسعهم حيلة، وأوفدتهم إلى القبيلة الأخرى في أول مهمة سلام عرفها الإنسان، كان هذا الوفد يرتدي ملابس مزركشة زاهية الألوان، وقد تجرد أعضاؤه من الأسلحة التي اعتادوا حملها، وارتسمت علي وجوههم ابتسامات ودودة مسالمة، فأحجم أفراد القبيلة الأخرى عن الانقضاض عليهم، وتهشيم رؤوسهم بهراواتهم الحجرية، وأدركوا أن هؤلاء القادمين يختلفون عن غيرهم من المحاربين، ليس

بالزى والملامح فقط، وإنما بالنوايا أيضا، وهكذا نجحت أول مهمة سلام في التاريخ.

وما يعنينا في هذا المثال: أن الجماعات الإنسانية قد اهتدت في وقت مبكر من تاريخها إلى أسلوب آخر، غير أن أسلوب الصراع البدائي يمكنها أن تستمر في تطورها من خلاله، وانه إذا كان مبدأ البقاء للأقوى، قد ساد المراحل من نشأتها، بحيث كان بعضها يتوقف على فناء البعض الآخر منها، في نزاعها علي المراعي أو عيون الماء، فقد اكتشفت في مرحلة لاحقة أن اقتسام كسرة الخبز مع الغير أفضل من الصراع من اجل الاستئثار بها كلها، معرضة بذلك نفسها لخطر الفناء.

أمثلة الأزمات كثيرة جدا.... ولكن، ارتأى الباحث في هذا المبحث أن يضع بين يدي القاريء ثلاثة نماذج من الأزمات، أولها الأزمة التي عايشها سيدنا يوسف عليه السلام في مصر، والتي أرخها لنا القرآن الكريم، ثم الأزمة التي عايشها الرسول صلى الله عليه وسلم في المدينة أثناء غزوة الأحزاب، وفي النهاية تحدث الباحث باستفاضة عن أزمة الصواريخ الكوبية سنة 1962.

وللحق فإني اعتقد أن أي إنسان يريد أن يفهم إدارة الأزمة وخاصة على المستوى الدولي، يجب عليه أن يقرأ بتمعن كيف أديرت أزمة الصواريخ الكوبية، فهي من أفضل النماذج على الإطلاق في هذا المجال.

الأزمة الاقتصادية في مصر في عصر يوسف عليه السلام

وقعت هذه الأزمة في مصر في عهد يوسف عليه السلام، لمدة سبع سنوات سميت بالسنوات العجاف، لعدم نزل المطر وقلة منسوب مياه النيل التي تعتمد عليه الزراعة في مصر لإشباع حاجات الإنسان الضرورية.

الإنذار:

بدأ التنبؤ بالأزمة من رؤيا رآها ملك مصر ولم بجد أعوان الملك من يفسرها إلا يوسف الصديق عندما تذكر ساقي الملك يوسف في السجن (يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنْبُلاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ).

ففسرها يوسف عليه السلام بسنوات رخاء وسنوات جدب، ووضع لهم العلاج بأن يخزنوا المحصولات في سنوات الرخاء وهم السبع الأول ليمكنهم من توزيعه في السنوات الجدب، ثم نبأهم بان السنة الخامسة عشر ستكون رخاءً وهذا لم يأت في رؤيا الملك.

يقول الحق: (قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَباً فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلاً مِمَّا تَأْكُلُونَ، ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلاً مِمَّا تُحْصِنُونَ، ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ).

ومعنى ذلك انه ينبغي للمصريين أن يجدوا ويتقنوا العمل كدأبهم أي كعادتهم، وهذه شهادة لأهل مصر أنهم جادون ملتزمون مقدسون للعمل منذ الأزل ويضاعفون العمل الجاد المستمر حتى يكون المحصول كبيراً يكفى للاستهلاك

الآدمي والتخـزين، ثـم يـدعون القمـح في السـنابل حتـى لا يأكلـه السـوس أو يـتعفن فـلا يصـلح للاستهلاك بعد ذلك، وذلك أن حنطة مصر ونواحيها لا تبقى أكثر مـن عـامين إلا بحيلـة إبقائهـا في السنابل فإذا بقيت فيها حفظت ويكون قصبها علفاً للدواب، فلما فسر لهـم يوسـف عليـه السـلام الرؤيا طلبه الملـك وولاه عـلى خـزائن الأرض ليعـالج الأزمـة بمـا لديـه مـن علـم في إدارة الأزمـات واحتوائها ومعالجتها والخروج منها دون حدوث مجاعة أو خسائر بشرية أو مادية.

الاستعداد:

- التحديد الكمي: كان الملك يأخذ عشر ناتج ما يفضل من النفقات والمؤن لنوائب الـدهر وهو أول من وضع مقياساً للنيل بمنف.
- بناء المخازن: أمر يوسف ببناء المخازن الكبيرة حتى يمكن حفظ كمية كبـيرة مـن سـنابل القمح والشعير فيها.

تقول التوراة: وخزن يوسف قمحاً كرمل البحر كثيراً جداً.

الاحتواء:

لما أجدبت الأرض في السنوات العجاف ذهـب المصريـون إلي المخـازن ليشـتروا القمـح الـذي خـزن بقيادة يوسف عليه السلام في السنوات الخضر، كل فرد له نصيب محـدد، حتـى يكفـي أهـل مصر ومن جاورها من البلاد،

تقول التوراة: وابتدأت سني الجوع في جميع البلدان، أما جميع أرض مصر فكان فيها خبز.، وفـتح يوسف جميع ما فيه من طعام وباع للمصريين.

يقول القرضاوى: ما قدمتم لهن ما يدل على أن ما استهلك إنما يتم بحساب وتقدير، فهم الذين يقدمون وهذا دليل القصر، وفيه دليل على مشروعية تدخل الدولة لتقييد الاستهلاك في أيام الشدائد حفاظاً على الموارد القليلة.

ويدل شراء إخوة يوسف للقمح على انتفاع جيران مصر بالمخزون:

(وَجَاءَ إِخْوَةُ يُوسُفَ فَدَخَلُوا عَلَيْهِ فَعَرَفَهُمْ وَهُمْ لَهُ مُنْكِرُونَ، وَلَمَّا جَهَّزَهُمْ بِجَهَازِهِمْ قَالَ ائْتُونِي بِأَخٍ لَكُمْ مِنْ أَبِيكُمْ أَلا تَرَوْنَ أَنِّي أُوفِي الْكَيْلَ وَأَنَا خَيْرُ الْمُنْزِلِينَ).

وكان يوسف يقدر كيلاً لكل فرد: (يَا أَبَانَا مَا نَبْغِي هَـذِهِ بِضَاعَتُنَا رُدَّتْ إِلَيْنَا وَنَمِيرُ أَهْلَنَا وَنَحْفَظُ أَخَانَا وَنَزْدَادُ كَيْلَ بَعِيرٍ ذَلِكَ كَيْلٌ يَسِيرٌ)، أي أن كل فرد كان له قدر معين، ويستلزم ذلك إحصاء الأفراد وتدوين أسمائهم في الديوان، وحضارة مصر تستوعب كل ذلك فهم أول من دون المعلومات عن المعارك وأعمال الملوك والرعية والرحلات التجارية على الأحجار رسماً أو كتابة، كما ضبطوا الموازين والمكاييل " أني أوفي الكيل". والنقد.

استعادة النشاط:

وفي السنة الخامسة عشر نزل المطر كم تنبأ يوسف عليه السلام: (فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ)،وعاد المصريون إلى الزراعة ثم جني المحاصيل والقيام ببعض الصناعات كعصر الزيوت والعنب والزهور بعد أن كانت الصناعات قد توقفت أثناء الأزمة في السنوات العجاف، وقد استمروا كما كانوا في بناء الحضارة.

التعلم:

- أدركوا أهمية التوحيد.
- آمنوا بالرسل.
- تكونت لديهم خبرة في معالجة الأزمات.
- تعلموا أن للدورة الزراعية وجهان: رواج وجدب.
- حددوا الأهداف قبل القيام بالأعمال.
- خططوا للأعمال قبل تنفيذها.
- لاحظوا ودرسوا الظواهر ودونها.
- وضعوا مقياساً للنيل ولاحظوا وعرفوا من قياسه سنوات الفيضان من عدمه للاستعداد لها.
- أدركوا أن قيادة الأزمة تحتاج إلى قائد له صفات محددة كالعلم والحفظ والأمانة والصدق.
- تعاونوا وتكافلوا في الأزمة.

وللحق فإن الفوائد التي نستنبطها من هذه الأزمة كثيرة جداً قد لا يتسع المجال هنا لحصرها لذلك نكتفي بما سبق.

غزوة الخندق

الإنذار:

تحالفت قريش مع غطفان وبني سليم وبني أسد وفزارة وأشجع وبني مرة، فكانوا عشرة آلاف، وقائدهم جميعاً أبو سفيان بن حرب، وكان على كل قبيلة قائدها.

تحالفت معهم بنو قريظة، وهم من قبائل اليهود التي تسكن المدينة، رغم المعاهدة بينهم وبين الرسول صلى اللـه عليه وسلم، والتي أقروا فيها ألا يخونوا ويتآمروا مع قريش ضده، وان يدافعوا عن المدينة مع المسلمين، ولكنهم نقضوا العهد كعهدهم.

الاستعداد:

كان أمام الرسول صلى اللـه عليه وسلم بديلين:

إما قتالهم وجهاً لوجه.

وإما مصالحتهم ولو على حساب ثلث ثمار المدينة.

استشار الرسول صلى اللـه عليه وسلم المسلمين، فرفض الأنصار المصالحة وأبوا إلا السيف، وكان عدد المسلمين ثلاثة آلاف والعدو عشرة آلاف غير بني قريظة، والمسلمون ثلثهم أو يقلون.

وبدأ المسلمون في الاستعداد للحرب.

الاحتواء:

شاور الرسول صلى اللـه عليه وسلم أصحابه في أسلوب الحرب.

أشار سليمان الفارسي بحفر خندق حول المدينة لمنع العدو من اختراقها والاستيلاء عليها، كما يفعل الفرس في حماية مدنهم.

أدخلت النساء الحصون المنيعة، وكانوا مدربين على مداواة الجرحى لقيامهم بها من قبل.

قسم الرسول صلى اللـه عليه وسلم المسلمين إلى عدة فرق، كل فريق منهم يتكون من عدة أفراد.

حدد لكل فريق مهمته، وهي حفر أربعين ذراعاً كل حسب قدرته.

كل ما يخرج من الحفر يطرح تجاه المدينة حتى لا يستخدمه العدو لردم الخندق.

بث رسول اللـه صلى اللـه عليه وسلم العيون على الأعداء حتى يأتوه بالمعلومات ويغموا عنه العدو كحذيفة بين اليمان.

وعدهم بالنصر وان اللـه سبحانه وتعالى قد أراه قصور الشام واليمن ومصر وفارس، ومعنى ذلك أن النصر سيكون حليفه ومن معه دائماً وليس فقط في تلك المعركة.

تخذيل العدو وتفرقتهم، وكانت تلك مهمة نعيم بن مسعود للتفريق بين القبائل وبين اليهود، وكان قد أسلم ولم يعلم المشركون أو اليهود بإسلامه.

عسكر المسلمون وجبل (سلع) خلفهم لحماية ظهورهم، والخندق من إمامهم، فلم يستطيع الأعداء الالتفاف حولهم كما فعلوا في غزوة أحد، ولم يستطيعوا مهاجمتهم أو اختراق الخندق بأنفسهم أو على خيولهم.

حدثت بعض المعارك الفردية مع بعض الفرسان، وكان النصر لفرسان المسلمين كعلي بن أبي طالب.

أنزل اللـه عليهم الريح فقلعت خيامهم وألقت قدورهم وأطفأت نيرانهم وهلك الكراع

(الخيل) والخف (الإبل)، فقرر أبو سفيان الرحيل فارتحلوا معه.

ردهم اللـه بغيظهم لم ينالوا شيئاً، أي لم يحققوا هدفهم وكفى اللـه المؤمنين القتال.

قرر الرسول صلى اللـه عليه وسلم معاقبة بني قريظة لنقضهم العهد.

قرر الرسول صلى اللـه عليه وسلم انتقال المسلمين من مرحلة الدفاع إلى مرحلة الهجوم.

استعادة النشاط:

رجع المسلمون إلى المدينة وعادوا إلى نشاطهم من الزرع والرعي والإعداد للمعارك القادمة التي سينتقلون فيها إلى الهجوم وليس الدفاع فقد علموا أن المدينة أصبحت في أمان.

التعلم:

- تعلم المسلمون أسلوباً جديداً في القتال.
- صبروا وصابروا حتى تحقق الهدف.
- على المسلم إعداد ما يمكنه والنصر من عند الـلـه.
- ابتكروا بعد ذلك في الحروب حتى يفاجئوا العدو فيربكوه فينتصروا عليه.
- أعدوا الفرق ووزعوا عليها المهمات المتكاملة.
- العمل الجماعي يحقق الأهداف بفعالية.
- حددوا الأهداف لكل عمل.
- وضعوا الخطط والسيناريوهات.
- تشاوروا في كل أمورهم ليعصم رأي الجماعة خطأ الفرد.
- كانوا دائمي الرجوع إلى قائد الأزمة إذا استعصي عليهم شيء.
- أدركوا ضرورة تواجد قائد الأزمة دائماً معهـم لتكـون الاتصـالات مبـاشرة لإصـدار القـرار المناسب لكل موقف.
- استخدموا الموارد المادية المتاحة الاستخدام الأمثل.
- وجهوا الموارد البشرية التوجيه الصحيح.

- حافظوا على الموارد البشرية بحمايتها من الهلاك أمام عدو أكثر عتاداً وعدداً.

- تعلموا أهمية توصيل المعلومات الصحيحة لاتخاذ القرار السليم.

أزمة الصواريخ الكوبية أكتوبر 1962م

خلفيات الأزمة وأبعادها:

أسفرت الحرب الأمريكية- الأسبانية، التي انتهت بانتصار الولايات المتحدة في عام 1898، عن استقلال كوبا، والتي كانت عند استقلالها من أكثر دول أمريكا اللاتينية ثراءً. وقد أعقب هذا الاستقلال، وكنتيجة للدور الأمريكي في تحقيقه، أو عرفاناً للولايات المتحدة بهذا الفضل، أن توثقت العلاقات الاقتصادية بين البلدين إلى حدٍ كبير، بحيث بلغت جملة الاستثمارات الأمريكية في كوبا عام 1924 نحو 1.2 بليون دولار أمريكي، كما كانت كوبا تحصل من الولايات المتحدة على 66% من وارداتها وتبعث إليها ب 83% من صادراتها، وبعد ذلك بعشر سنوات، أي في عام 1934 حظرت اتفاقية التبادل التجاري المبرمة بين الدولتين على كوبا فرض ضرائب أو تحديد حصص على قائمة طويلة من الواردات الأمريكية إليها، وضمنت الولايات المتحدة الحصول على السكر الكوبي بسعرٍ بخس، وهو ما وصفه إيرل بابيت، مدير شركة تكرير السكر الكوبية، بأنه " خطوة ناجحة على طريق صياغة سياسة استعمارية".

إلا أنه بعد عام 1945 أخذت الولايات المتحدة تخفف من قبضة سيطرتها الاقتصادية على كوبا، ومع ذلك ظل السفير الأمريكي في هافانا أقوى شخصية سياسية في البلاد، إلى درجة تحدي نفوذ الرئيس الكوبي ذاته وفي يناير 1959 نجح الثائر فيديل كاسترو في الإطاحة بحكم الطاغية باتيستا و استولى على زمام الأمور في كوبا. وبرحيل باتيستا – المشمول برعاية الولايات المتحدة – كان على كاسترو أن يبحث عن حليف آخر يضارع في قوته الحليف الأكبر

لعدوه، ومن نافلة القول أن كان هذا الحليف هو الإتحاد السوفيتي، وكنتيجة متوقعة لمثل هذا التحالف الجديد، وتوثيقاً لعراه، اعتنق نظام كاسترو الماركسية في منتصف عام 1959.

وأحدث تحول كوبا – تلك الجزيرة الصغيرة التي لا تبعد أكثر من أربعين ميلاً عن الأراضي الأمريكية – إلى الشيوعية إخلالاً كبيراً بتوازن القوى العالمي لغير صالح الولايات المتحدة في هذه المنطقة من العالم.

مقدمات الأزمة:

يلمح بعض الكتاب الأمريكيين إلى أن أزمة الصواريخ الكوبية ترجع بجذورها إلى تلك الزيارة، التي قام بها ميكوبان نائب رئيس الوزراء السوفيتي، إلى كوبا في عام 1959 على رأس وفد تجاري كبير. إذ على الرغم من أن الشكوك قد ثارت حول حقيقة الهدف المعلن لهذه الزيارة، وهو توثيق العلاقات التجارية بين البلدين، إلا أن أذهان هؤلاء الكتاب لم تنصرف إطلاقاً إلى احتمال سعي الإتحاد السوفيتي إلى إقامة قواعد صواريخ متطورة للغاية في الفناء الخلفي للولايات المتحدة ذاتها، واللجوء إلى الأسلوب الصارخ في الاستفزاز، لقد كانت المغامرة أخطر من أن تصدق!!.

ولكن إذا كان ما فعله الإتحاد السوفيتي مثيراً للدهشة، فإن الأغرب من ذلك أن تغفل الولايات المتحدة، التي تنفق ملايين الدولارات سنوياً على أجهزة مخابراتها، عما يدور بالقرب من حدودها. وأنه في الوقت الذي كانت تقوم فيه طائرات

الاستطلاع الأمريكية بمسح كل شبر من الأراضي السوفيتية، تعجز عن رصد الخطر المتنامي والمحدق بها على بعد أربعين ميلاً فقط من شواطئها.

وظل الأمر كذلك حتى كثر الحديث في أواخر شهر أغسطس عام 1962، وبخاصة داخل الكونجرس الأمريكي، عن ازدياد النشاط السوفيتي في كوبا، مما حدا بخروشوف إلى أن يبعث برسالة سرية إلى الرئيس الأمريكي كنيدي عن طريق أناتولي دوبرينين، سفير الإتحاد السوفيتي في واشنطن، حيث قام الأخير بتسليمها يوم 4 سبتمبر عام 1962 إلى روبرت كنيدي المدعي العام الأمريكي. وتتضمن الرسالة تعهداً من الإتحاد السوفيتي بألا يحاول إثارة المتاعب للحكومة الأمريكية أثناء انتخابات نوفمبر 1962. وفي نفس اليوم رد الرئيس كنيدي برسالة تحمل إنذاراً حازماً للإتحاد السوفيتي، هدد فيه بأن على الإتحاد السوفيتي أن يتحمل العواقب الوخيمة التي سوف تترتب على إقدامه على إدخال أسلحة لكوبا.

وفي يوم 6 سبتمبر حمل دوبرينين رسالة سرية أخرى من خرشوف إلى الرئيس كنيدي – سلمها لمستشاره سورنسن – تتضمن أن بلاده لن تقدم على اتخاذ أية إجراءات قد تؤدي إلى زيادة حدة التوتر في العلاقات بين البلدين كما أنها لا ترغب في التدخل في الشئون الداخلية للولايات المتحدة. إلا أن سورنسن رد على دوبرينين موضحاً أن لدى الولايات المتحدة معلومات مؤكدة على تدفق أسلحة ومعدات وقوات سوفيتية على كوبا، وهو الأمر الذي زاد بالفعل من حدة التوتر في العلاقات بين البلدين، وأثار قلقاً بالغاً للرأي العام الأمريكي.

وفي نفس الوقت قام بولشاكوف الوسيط السري بين خروشوف وكنيدي بنقل رسالة إلى الأخير من خروشوف وميكوبان تحمل تأكيدا قاطعاً بأنه ليس في نية الإتحاد السوفيتي حشد أية صواريخ هجومية في كوبا.

وفي يوم 11 سبتمبر أذاعت وكالة " تاس " السوفيتية بياناً جاء فيه:" إن الإتحاد السوفيتي ليس بحاجة إلى نقل أسلحته لدولة ثالثة مثل كوبا، حتى يتمكن من الرد على أي عدوان، أو توجيه ضربة نووية انتقامية. إن لدى الإتحاد السوفيتي ما يفي بحاجته من الرؤوس النووية ذات القدرة التدميرية الهائلة، ومن الصواريخ القادرة على حمل هذه الرؤوس إلى أية بقعة من بقاع العالم، مما يغنيه عن الحاجة إلى نقل أسلحته لدول أخرى.

وفي يوم 13 سبتمبر ألقى الرئيس كنيدي خطاباً أشار فيه إلى تزايد الوجود العسكري السوفيتي في كوبا، وحذر من أنه لو تحولت هذه الدولة إلى قاعدة هجومية سوفيتية، فإن عليها أن تدرك منذ ذلك الحين بأن أمنها وأمن حلفائها قد أصبح في خطر.

وفي يوم 19 سبتمبر أجمعت أجهزة المخابرات الأمريكية المختلفة، فيما عرف باسم تقديرات سبتمبر المخجلة " Notorious September Estimates" على أن احتمال قيام الإتحاد السوفيتي بنصب صواريخ في كوبا هو احتمال بعيد للغاية، وقد استحقت هذه التقديرات وصفها المشين، لأنه بعد أقل من شهر من تاريخها اكتشفت طائرات الاستطلاع الأمريكية وجود الصواريخ السوفيتية في كوبا.

تطورات الأزمة:

فور اكتشاف الصواريخ السوفيتية في كوبا أصدر الرئيس جون كنيدي قراراً بتشكيل ما عرفت باسم " اللجنة التنفيذية لمجلس الأمن القومي" من 15 عضواً لإدارة الأزمة. وطلب الرئيس من أعضاء هذه اللجنة أن ينفضوا أيديهم من كافة مسئولياتهم الأخرى، وأن يتفرغوا تماماً لإجراء دراسات مستفيضة لكافة جوانب الأزمة، وانسب الأساليب لمواجهتها في اقصر وقت ممكن.

ويصور روبرت كنيدي المناخ العام الذي باشرت اللجنة أعمالها في ظله بقوله: " إن أبرز ما يميز هذه الاجتماعات هو ظاهرة المساواة التامة في تعامل أعضاء هذه اللجنة فيما بينهم، حيث طرحنا جانباً الشكليات، ولم نعر اهتماماً للأسبقيات الوظيفية".

وتلخص برنامج عمل اللجنة في محاولة الوقوف على النوايا الكامنة وراء هجر الإتحاد السوفيتي لحرصه التقليدي على عدم المجازفة، والمغامرة بنصب صواريخه في كوبا، وأيضا السعي للوصول إلى أكثر البدائل ملائمة لإحباط المغامرة السوفيتية دون المجازفة بالدخول في مواجهة مأساوية مع الإتحاد السوفيتي.

وعلى ضوء المعلومات المتوافرة جرت هاتان العمليتان:

أولاً: محاولة الوقوف على النوايا السوفيتية:

وكانت النتائج التي خلصت إليها اللجنة متعددة على ضوء اختلاف القراءات للوقائع على النحو التالي:

1- جاء في مقال تحليلي للكاتب السياسي الشهير والتر ليبمان في عموده الأسبوعي في الواشنطن بوست: "إن نصب الصواريخ السوفيتية في كوبا، من شأنه أن يمكن الإتحاد السوفيتي من الوصول إلى إتفاق مع الولايات المتحدة حول قيام الأخيرة بإزالة صواريخها من تركيا في مقابل أن يسحب – الإتحاد السوفيتي – صواريخه من كوبا".

ونشرت النيويورك تايمز مقالاً بتاريخ 12 سبتمبر تضمن"... إن العالم كله يعلم أن الولايات المتحدة الأمريكية قد طوقت الإتحاد السوفيتي وغيره من الدول الاشتراكية بسلسلة من القواعد العسكرية، فماذا تراها قد وضعت في هذه القواعد... جرارات!... بالطبع لا، وإنما أسلحة مدمرة على طول الحدود السوفيتية سواء في تركيا أو اليونان أو إيران أو باكستان، أو غيرها من أراضي الدول الأعضاء في منظمة حلف شمال الأطلنطي. "NATO"*، والحلف المركزي "CENTO"، وحلف جنوب شرق أسيا "SEATO"*.

وهي تزعم أنها تفعل ذلك في ممارسة منها لحق الدفاع عن نفسها وعن حلفائها. فإذا ما أقدمت دولة أخرى على اتخاذ إجراء مماثل، ومن أجل تحقيق أهداف مماثلة ملأت الدنيا ولولة وضجيجاً!! فيا له من نفاق!!"

وبالإضافة إلى ذلك، فإن بعض وفود الدول غير المنحازة في الأمم المتحدة قد اتفقت في الرأي على أن هدف الإتحاد السوفيتي من نصب صواريخه في كوبا

---

* North Atlantic Treaty Organization.
* Southeast Asia Treaty Organization.

هو المقايضة على سحبها مقابل سحب الصواريخ الأمريكية من طراز "جوبيتر" من قاعدة حلف الأطلنطي في تركيا.

كما جاء في حديث خروشوف عند استقباله للسفير الأمريكي الجديد في موسكو فوي كولر – وبعد اكتشاف أمر الصواريخ السوفيتية – بعض التلميحات إلى الصواريخ الأمريكية في تركيا.

وفضلاً عن ذلك، فقد كان الوفد السوفيتي في نيويورك يحبذ بشدة في أحاديثه مع الوفد البريطاني "وراء الكواليس" في الأمم المتحدة فكرة " الإزالة المتزامنة" للصواريخ السوفيتية من كوبا، والصواريخ الأمريكية من تركيا.

زد على ذلك ما تسرب من معلومات عن قيام رئيس المخابرات السوفيتية بتأييد فكرة "الإزالة المتزامنة" للصواريخ السوفيتية والأمريكي، من كوبا وتركيا، وذلك في أحد أحاديثه الخاصة، معرباً عن اعتقاده بأن هذه الفكرة تمثل تسوية عادلة للمشكلة.

واستنتاجاً من كل ما تقدم، قدر بعض أعضاء اللجنة أن الهدف السوفيتي هو " تعزيز موقف السوفيت التفاوضي لإزالة الصواريخ الأمريكية من تركيا".

ولكن فريقاً آخر داخل اللجنة اعترض على هذا الرأي على أساس:

عدم توازن المخاطرة الكبيرة التي أقدم عليها السوفيت، مقابل الهدف المتواضع الذي سعوا إلى تحقيقه. إذا لا جدال في أن إقدام السوفيت على إدخال أعداد كبيرة من صواريخهم متوسطة المدى، على الرغم من التحذيرات الأمريكية

الصريحة والقاطعة، لا تتناسب مطلقاً مع هدف متواضع مثل إزالة سرب من صواريخ جوبيتر (15 صاروخاً) من قاعدة حلف شمال الأطلنطي في تركيا.

أنه لم يكن السوفيت مجبرين على اتخاذ هذا الإجراء، إذا كان هدفهم الحقيقي هو إزالة الصواريخ الأمريكية من تركيا، وذلك لان الولايات المتحدة أعلنت صراحة ومرات عديدة، عزمها على إزالة هذه الصواريخ وبدون مقابل.

أنه لا وجه للمقارنة بين أهمية الصواريخ الأمريكية في تركيا، والصواريخ السوفيتية في كوبا، وذلك لأن القاعدة الأمريكية في تركيا لا تمثل سوى 3% من إجمالي القدرة النووية اللازمة لتوجيه الضربة الأولى. ومن ناحية ثانية، فإنه ليس من الممكن استخدامها لتوجيه هذه الضربة بسبب وقوعها تحت تهديد الخطر المباشر بالقرب من الحدود السوفيتية، وعلى النقيض من ذلك يمكن للقواعد السوفيتية في كوبا أن تزيد من قدرة الضربة النووية الأولى للاتحاد السوفيتي بمقدار الضعف.

أن نطاق وأسلوب نشر الصواريخ السوفيتية في كوبا لا يتناسبان إطلاقاً مع افتراض أن الإتحاد السوفيتي كان يسعى لإجراء مقايضة بين صواريخه في كوبا والصواريخ الأمريكية في تركيا، حيث أن هذه الأخيرة لم تتجاوز 15 صاروخاً، بينما بلغ عدد الصواريخ السوفيتية من طراز (IBM) 42 صاروخاً، ومن طراز (IRBM) ما يتراوح بين 24 و 36 صاروخاً.

إذا كان هدف الإتحاد السوفيتي بالفعل هو إجراء مقايضة، فما الذي يدعوه إلى إقامة منصات باهظة التكاليف لصواريخه من طراز (IRBM)، وهي

المنصات التي لن يمكنه في حالة سحبه لصواريخه أن يحملها معه، أو أن يأخذ تعويضاً عنها؟.

وقد أدت الانتقادات التي وجهت للفرض السابق إلى تعديله على النحو التالي:

" إن الإتحاد السوفيتي قد فكر في مقايضة صواريخه في كوبا، بالصواريخ الأمريكية في تركيا عندما أثبتت تطورات الأزمة التي أثارها أنها تتجه لغير صالحه". وفي مثل هذا الموقف السيئ فقد قدر أن خروجه بشيء بعد كل ما بذله، حتى لو كان هذا الشيء مجرد سرب من الصواريخ الأمريكية في تركيا، أفضل بكثير من خروجه صفر اليدين. أما الهدف الرئيسي الذي كان يخطط له قبل حدوث هذه التداعيات غير المواتية، فقد كان مقايضة الصواريخ الكوبية بالقواعد الصاروخية الأخرى المحيطة بالإتحاد السوفيتي في إيطاليا وإيران وبرلين.

ومع أن هذا التفسير يبرر جسامة المخاطرة التي أقدم عليها الإتحاد السوفيتي بنشر صواريخه في كوبا إلا أنه يؤخذ عليه عدم توضيحه لسبب إقامة منصات الصواريخ (IRBM) الباهظة التكاليف.وكذلك فإنه ليس من المقبول الافتراض بأن الإتحاد السوفيتي كان يسعى لمقايضة صواريخه في كوبا بالصواريخ الأمريكية في برلين بعد أن أيقن من صرامة الموقف الأمريكي في برلين، مما يحمله على عدم التفكير في المجازفة "بالإدارة بالأزمات" في برلين قد تضطر الولايات المتحدة إلى الدخول في اختبار للقوة معه. ولذلك أستبعد هذا الاستنتاج.

2- ثم قام فريق من أعضاء اللجنة بتقديم قراءتهم للوقائع التالية:

أن الإتحاد السوفيتي أقدم على نشر صواريخه في كوبا على الرغم من وضـوح وصرامـة التحـذيرات الأمريكية. وليس هناك من تفسير آخـر لـذلك غـير أنـه أراد أن ينفـذ الـرئيس الأمـريكي تهديداتـه بالفعل. ويؤكد هذا التفسير أن الإتحاد السوفيتي لم يحرص على إخفاء صواريخه، أي أنه يرغـب في أن يكتشفها الأمريكيون. ومنطق هذا التفسير هو أن تنفيذ الولايات المتحدة لتهديداتها سوف يثير عليها ثائرة العالم بأسره، بما في ذلك حلفائها في حلف شمال الأطلنطي، ودول أمريكا اللاتينية كلهـا، بل والرأي العام الأمريكي ذاته. كما أنه سوف يؤكد للرأي العام داخل الإتحاد السوفيتي، وللصينيين أيضاً، مدى عدوانية السلوك الأمريكي. وعندما تواجه الولايات المتحـدة كـل هـذه التعقيـدات، وفي الوقت الذي تغرق فيه في سويس أخرى في كوبا " تشبيهاً بالتورط البريطاني في حرب السويس عـام 1956" يتقدم الإتحاد السوفيتي نحو بودابست أخرى في برلين " تشبيهاً بنجـاح السـوفيت في ثـورة المجر عام 1956 أيضاً". ومن ثم افتراض أصحاب هذا التحليـل أن هـدف السـوفيت هـو:" تـوريط الولايات المتحدة في كوبا للتقدم نحو برلين".

غير أن هذا الاستنتاج لم يسلم بدوره من النقد على أساس:

أن ضرب مواقع الصواريخ السوفيتية في كوبا لا بد وأن يؤدي إلى إصابة عـدد كبـير مـن الخـبراء السـوفيت، والـذين وصـل عـددهم في كوبـا إلى نحـو عشرة آلاف

خبير سوفيتي، وهو الأمر الذي يدرك السوفيت تماماً انه يشكل رادعاً للأمريكيين عـن الإقـدام عـلى هذه الخطوة.

أن التضحية بأرواح آلاف من الجنود الأمريكيين في برلين في مقابل الآلاف من الجنـود السـوفيت في كوبا دونما هدف واضح، يعد فكرةً مجنونةً بكل المقاييس.

أنه لا محل للقياس بين برلين والمجر، إذ في الوقت الذي تقع فيـه المجـر في نطـاق النفـوذ الحيـوي للإتحاد السوفيتي. مما يشكل قيداً على أي تحرك أمريكي مضاد للتدخل السوفيتي فيها عام 1956، فإن برلين ليست كذلك، وإنما تمثل الخط الأحمر الذي يؤدي تجاوزه من قبل الدولتين العظميين إلى حدوث مواجهة بينهما.

ومن ثم تمت تنحية هذا الاستنتاج جانباً.

3- وعرض فريق ثالث من أعضاء اللجنة للحقائق التالية:

أنه على الرغم من فشل عملية خليج الخنازير فقد كـان لـدى الإتحـاد السـوفيتي مـا يحملـه على الاعتقاد بأن الولايات المتحدة قد تحاول إعادة الكرة – كما أنه وبغـض النظـر عـن فشـل هذه العملية – إلا أنها أثبتت قدرة الولايات المتحدة على تفجير الموقف في كوبـا متـى أرادت ذلك.

كما أن الإتحاد السوفيتي لابد وأن يكون على علـمٍ مسـتمر بالتصريحـات الملتهبـة التي أدلت بها بعض الشخصيات الهامة في البيت الأبـيض والكـونجرس ضـد نظـام كاسـترو، ومطالبتهـا لـلإدارة الأمريكيـة بوضـع نهايـة لنظـام حكمـه. ويضـاف

إلى ذلك ما تم رصده من مبالغات في تقارير السفارة السوفيتية في هافانا حول نشاط وكالة المخابرات المركزية الأمريكية في كوبا.

وبالإضافة إلى هذا كله، ما نشر من معلومات حول اعتزام الولايات المتحدة الأمريكية القيام بمناورات بحرية في البحر الكاريبي تحت اسم ORTSAC حشدت لها 7500 رجل من مشاة البحرية وأربع حاملات طائرات، و20 مدمرة، و15 ناقلة جنود. وكان الهدف المعلن لهذه المناورة هو القيام باجتياح جزيرة وهمية في الكاريبي لتخليصها من حكم دكتاتور اسمه ORTSAC. يلاحظ أن قراءة هذا الاسم من اليمين إلى اليسار يجعله " كاسترو".

" وإزاء هذه المؤشرات، فإنه من المرجح أن يكون السوفيت قد أقدموا على خطوتهم الجريئة هذه دفاعاً عن كوبا".

ويستمد هذا الفرض منطقه القوى من حقيقة أن مسألة الدفاع عن كوبا لم تكن قضية ثانوية بالنسبة للاتحاد السوفيتي، وذلك باعتبارها المركز الأمامي الوحيد للشيوعية في نصف العالم الغربي، ولذلك فإنه مع بداية صيف عام 1962 تدفقت المعونات العسكرية السوفيتية على كوبا بكميات كبيرة، سواءً من الطائرات المقاتلة أو من الزوارق الحربية، ونحو مائة ألف طن من الأسلحة والمعدات البرية مما جعل الجيش الكوبي أقوى جيوش أمريكا اللاتينية قاطبة.

ولقد تصدت مجموعة من داخل اللجنة لنقد هذا الاستنتاج أيضاً، وكان أهم ما وجهته له انتقادات:

لو كان هدف الاتحاد السوفيتي هو الدفاع عن كوبا، لما كان بحاجة إلى إرسال صواريخه إلى هناك، وإنما كان يكفي وجود القوات السوفيتية التي بلغ عددها في ذروة احتدام الأزمة 22 ألف فرد للقيام بهذه المهمة.

ولو كان السوفييت قد قصروا هدفهم على الدفاع عن كوبا فقط وبالأسلحة النووية لما كانوا بحاجة إلى نصب صواريخ متوسطة المدى فيها، بل كانت الأسلحة النووية التكتيكية تكفي لتحقيق هذا الغرض، وذلك اقتصاداً للنفقات، واختصاراً للوقت اللازم لنشرها، ولسهولة إخفائها أيضا، والأهم من هذا كله لاتفاقها مع مفهوم الحرب المحدودة.

كما أن هذا الاستنتاج لا يقدم تفسيرا لإقامة منصات للصواريخ من طراز (IRBM) ذات التكلفة العالية، والتي يسهل اكتشافها.

ثم إن الدفاع عن كوبا لا يتناسب وحجم المخاطرة الكبيرة التي أقدم عليها السوفيت بإرسال صواريخهم إلى كوبا.

ولم يحظ هذا الاستنتاج بتأييد كاف داخل اللجنة.

4- وقام بعض أعضاء اللجنة بالنظر إلى الموضوع على ضوء الحقائق التالية:

ما ذكره خروشوف لصديقه الشاعر روبرت فروست قبل حدوث هذه الأزمة بعدة شهور، من أن " الشعب الأمريكي متحرر إلى الدرجة التي لا تمكنه من الحرب". ومن هذا المنطلق فإنه من الجائز أن خروشوف كان قادراً على أن يفرض على الأمريكيين أمراً واقعاً إذا ما فوجئوا بأنه قد أكمل نشر صواريخه

متوسطة المدى في كوبا. وأنه إذا ما احتجت الولايات المتحدة على ذلك بالطرق الدبلوماسية، فإن مثل هذا الاحتجاج سوف يحقق للاتحاد السوفيتي أكثر من هدف. ذلك أنه سوف يثبت إفلاس "مبدأ مونرو"، ويقوض ثقة حلفاء الولايات المتحدة فيها، من منطلق أنه إذا كانت غير قادرة على حماية أمنها ذاته، فكيف تستطيع أن تحمي حلفاؤها. وأخيراً فإن وضع الولايات المتحدة في هذا المأزق سوف يدفع بالصين الشعبية إلى مراجعة موقفها من الإتحاد السوفيتي، والتسليم له بزعامة المعسكر الشيوعي.

ومن ثم انتهى هذا الفريق من قراءتهم السابقة إلى أن هدف الإتحاد السوفيتي هو "المناورة في إطار الحرب الباردة"، وكان من بين الذين تبنوا هذا الرأي السفير تشارلز بولين الذي استشهد بمأثورة لينين القائلة: "**إذا صادفت سكينك صلبا فلتتراجع، أما إذا أصابت عصيدة فلتتقدم**".

وقد انحاز إلى هذا الرأي الرئيس كنيدي.

5- **وكانت هناك قراءة سابقة على الاستنتاج السابق**، انتهت إلى أن هدف الإتحاد السوفيتي هو " تحييد التفوق الأمريكي في مجال الصواريخ" وقد استند هذا الاستنتاج إلى: حقيقة وجود فجوة واسعة آنذاك في مجال الصواريخ بين الولايات المتحدة والإتحاد السوفيتي. وهي الفجوة التي لم يكن بوسع الإتحاد السوفيتي عبورها إلا بأعباء مادية تثقل كاهله، لإنتاج جيل جديد من الصواريخ عابرة القارات، والصواريخ المحمولة على الغواصات، ولذلك فقد كانت كوبا هي البديل الأمثل للوصول إلى التوازن الإستراتيجي على المدى القصير، ولتوفير نفقات باهظة على المدى الطويل، وذلك لأن نشر الصواريخ السوفيتية في كوبا

يمثل إضافة سريعة وهامة ومعقولة التكلفة إلى القـدرة السـوفيتية عـلى توجيـه ضربـة مـؤثرة إلى الولايات المتحدة، ويعزز الوجود السوفيتي بالقرب من شواطئ الأمريكية بحاملـة صـواريخ منيعـة ومحصنة ضد الغرق Unsinkable Carrier على المدى الطويل، ويدعم من مركز خروشوف داخل الإتحاد السوفيتي في مواجهة خصومه.

كما أيد أصحاب هذا الاستنتاج ما انتهوا إليه بتصريح كاسترو للصحفي كلود جوليـان، والـذي جـاء فيه أن السوفيت أخبروه بان موافقة كوبا عـلى نشر صـواريخهم في أراضـيها سـوف يـدعم موقـف السوفيت في العالم بأسره، ومـن ثـم لم يجـد أمامـه بـداً مـن القبـول، وأشـاروا – أي أصـحاب هـذا الاستنتاج – بأنه لم يكن هناك ما يقطع بأن الإتحاد السوفيتي سوف يقنع بما نقله من صواريخ إلى كوبا، كما انه ليس هناك ما يقطع بأنه لم يفكر في تحويل كوبا إلى ترسانة ضخمة للأسلحة النوويـة السوفيتية.

وأضافوا بأن كوبا تعتبر مكاناً مثالياً لنشر الصواريخ السوفيتية لوقوعها خارج مجال تغطيـة أجهـزة الإنذار المبكر ضد الصواريخ المقامة في الولايات المتحدة، كما أن هذا الاستنتاج يقدم إجابـة مقنعـة لإقدام الإتحاد السوفيتي على نشر صواريخ (IRBM) باهظة التكاليف.

وبعد هذه الاستنتاجات المتعددة التي استعرضها صانع القرار الأمريكي محاولاً أن يستشف من خلالها نوايا الإتحاد السوفيتي من وراء إقدامه على نشر صواريخه في كوبا، فقد صاغ بدائله على النحو التالي:

ثانياً: البدائل المقترحة

1- تجاهل التهديد السوفيتي

في مواجهة الاستنتاج القائل بان الإتحاد السوفيتي قد استهدف من وراء نشر صواريخه في كوبا استفزاز الولايات المتحدة وتوريطها في كوبا للتقدم نحو برلين، كان البديل هو قطع الطريق على خروشوف بمواجهة استفزازه بأسلوب هادئ، ومن ثم تجاهل المسألة برمتها على أساس أن الولايات المتحدة عرضة للصواريخ السوفيتية، سواء من كوبا أو من غيرها.

وقد تم استبعاد هذا البديل بسبب تجاهله لخطورة الخطوة العسكرية السوفيتية، التي لا تقتصر على مضاعفة القدرة النووية الهجومية للإتحاد السوفيتي فحسب، ولا على تعطيل فاعلية جهاز الإنذار المبكر ضد الصواريخ فقط، ولكن الأخطر من ذلك كله هو تعزيز السوفيت لقواعدهم الصاروخية في كوبا، مما ينجم عنه إخلال خطيراً بالتفوق الإستراتيجي الأمريكي.

2- إجراء اتصالات سرية مع كاسترو

وفي مواجهة الاستنتاج القائل بأن الإتحاد السوفيتي قام بنشر صواريخه في كوبا للدفاع عنها، فقد تم التفكير في إجراء اتصالات سرية مع كاسترو ينذر فيها إما أن يتم سحب الصواريخ السوفيتية، أو يتحمل مغبة رفضه الذي قد يكلفه كثيراً.

ولكن أخذ على هذا البديل أن الصواريخ المقامة في كوبا هي صواريخ سوفيتية خاضعة لإشراف السوفيت أنفسهم، ومن ثم فإن القرار الخاص بسحبها يجب أن يكون قراراً سوفيتياً.

3- الضغوط الدبلوماسية

وعلى ضوء الانتقادات التي وجهت إلى البديل الثاني، فقد تم التفكير في حمل السوفيت على سحب صواريخهم عن طريق ممارسة الضغوط الدبلوماسية عليهم من خلال الأمم المتحدة، أو منظمة الدول الأمريكية (OAS) *. واقتراح تشكيل لجنة تقوم بمعاينة مواقع الصواريخ السوفيتية، وإجراء اتصالات علنية أو سرية مع خروشوف، أو عقد مؤتمر قمة تطالب فيه الولايات المتحدة بسحب الصواريخ السوفيتية من كوبا، إلا أن هذا البديل قد أستبعد أيضاً على ضوء:

عدم جدوى التقدم بشكوى أمام مجلس الأمن، حيث يمكن للسوفيت وقف اتخاذ أي قرار باستخدام " الفيتو"، خاصة مع مصادفة أن السفير السوفيتي "روزين" كان رئيساً لمجلس الأمن في شهر أكتوبر عام 1962. وهذا فضلاً عما يتيحه طول الإجراءات في مجلس الأمن للاتحاد السوفيتي من وقت يمكنه من إتمام نشر صواريخه في كوبا.

أن اللجوء إلى إجراء مفاوضات سرية مع "خروشوف" قد يتضمن اعترافا ضمنياً من قبل الولايات المتحدة بحق الإتحاد السوفيتي في الدفاع عن كوبا.

---

* Organization of American States.

أما عقد مؤتمر قمة، فإن ذلك يعني أن التنازلات لن تكون من طرف واحد بل من الجانبين، مثل أن يوافق الإتحاد السوفيتي على سحب صواريخه من كوبا، مقابل موافقة الولايات المتحدة على سحب صواريخها من تركيا، أو الانسحاب من قاعدة "جوانتانامو" الكوبية.

4- غزو كوبا

وإزاء الاستنتاج الذاهب إلى أن نوايا السوفيت هي القيام بمناورات سياسية في إطار سياسة الحرب الباردة، وإبراز قدرتهم على حماية معقل متقدم للشيوعية في نصف العالم الغربي، فقد تم التفكير في إحباط هذه النوايا بالتخلص من مشكلة كوبا برمتها، وذلك بغزو كوبا، خاصة وأن الظروف قد أتاحت للولايات المتحدة هذه الفرصة الذهبية، والمبررات المشروعة للغزو، والتخلص من نظام كاسترو.

ولكن " اللجنة التنفيذية لمجلس الأمن القومي(Executive Committee Of NSC*) قررت جعل هذا البديل كخيارٍ أخير لتكلفته الفادحة، إذ سوف يترتب عليه حدوث صدام مباشر مع أكثر من عشرين ألف جندي سوفيتي، ليكون بذلك أول صدام من نوعه بين القوتين العظميين بعد الحرب العالمية الثانية، مما قد يؤدي إلى حدوث مواجهة نووية، أو تقدم السوفيت نحو برلين.

5- توجيه ضربة جوية

وعلى ضوء المحاذير المترتبة على البديل السابق، فقد تم التفكير في استبدل الغزو بضربة جوية باترة Surgical Air Strike لمواقع الصواريخ السوفيتية.

* National Security Council.

وكان أنصار هذا البديل يرون فيه الرد الأمثل على أسلوب الخداع الذي لجأ إليه الإتحاد السوفيتي بإدخال صواريخه إلى كوبا، كما قدروا أن مثل هذه الضربة يمكنها أن تدمر قواعد الصواريخ، ومن ثم تزيل مصدر الخطر قبل أن يكشف السوفيت أن الأمريكيين قد علموا بأمر صواريخهم. وقدروا أيضاً ملائمة أن يسبق هذه الضربة مباشرة بيان يلقيه الرئيس الأمريكي، ويعلن فيه اكتشاف أمر الصواريخ السوفيتية في كوبا، وأخيراً يدعو إلى مؤتمر قمة لتسوية المشكلة.

وقد أثار ناقدو هذا البديل القضايا التالية:

- هل يمكن أن تكون هذه الغارة الجوية باترة فعلاً؟ إذ أنه بفرض نجاحها في تدمير مواقع كافة الصواريخ السوفيتية في كوبا، فإن طائرات الميج والأليوشن – 28 السوفيتية، يمكنها أن ترد على ذلك بمهاجمة قاعدة جوانتانامو الأمريكية في كوبا وجنوب الولايات المتحدة.

- ما الذي يضمن أن تنجح مثل هذه الغارة في إزالة مواقع الصواريخ؟وما الذي يضمن ألا تقوم الصواريخ التي لم تكتشف مواقعها بعد، بالرد على هذه الغارة بتدمير المدن الجنوبية في الولايات المتحدة ؟ الأمر إذن لا تكفيه غارة جوية باترة، وإنما هجوم جوي شامل لا تقل عدد طلعاته عن 500 طلعة لتدمير كافة مواقع الصواريخ، وهو الأمر الذي قد يترتب عليه حدوث فوضى أو انهيار سياسي في كوبا، مما يضطر الولايات المتحدة إلى غزوها، وبالتالي تتحقق المحاذير الناجمة عن غزوها على النحو الذي سلفت الإشارة إليه.

- أن الهجوم المفاجئ على قواعد الصواريخ السوفيتية، سوف يؤدي بالضرورة إلى مصرع بضعة آلاف من السوفيت، وهو الأمر الذي لا يمكن قبوله ببساطة في علاقات القوى العظمى اليوم. ومن ثم فإنه حتى مع إدراك الإتحاد السوفيتي للمضمون الانتحاري للدخول في مواجهة نووية مباشرة، فقد يجد نفسه معرضا لضغوط لا قبل له بمواجهتها تطالبه بالثأر سواء من جانب الشعب السوفيتي نفسه، أم من جانب حلفائه، أو حفاظا على هيبته كقوة عظمى مما يدفعه إلى الاندفاع في اتخاذ قرار متسرع ومشكوك في عقلانيته.

- أن القيام بمثل هذا الهجوم المفاجئ سوف يحدث رد فعل عنيف من جانب الجماهير الأمريكية نفسها، والتي لم تكن قد أفاقت بعد من صدمة الهجوم المفاجئ على بيرل هاربر في ديسمبر عام 1941، ونظرت إلى فجائية الهجوم كمرادف للغدر الشديد والخديعة.

6- فرض حصار بحري

ولتجنب كافة المثالب والمآخذ التي شابت البدائل السابقة، فقد تم التفكير في بديل وسط بين السكوت على الإجراء السوفيتي بانعكاساته السلبية الشديدة، وبين الرد العنيف على هذا الإجراء بعواقبه الخطيرة المروعة، وتفتقت قريحة البعض من المشاركين عن طرح بديل " فرض حصار بحري على كوبا لمنع وصول شحنات عسكرية سوفيتية إليها". بيد أن هذا البديل لم يسلم لدوره من النقد، وكانت الانتقادات التي وجهت إليه هي:

- احتمال وقوع صدام بين الأسطولين الأمريكي والسوفيتي.

- مخالفة الحصار البحري لمبدأ حرية الملاحة في أعالي البحار، وهو المبدأ الذي يحظى باحترام خاص من قبل حلفاء الولايات المتحدة.

- أن الحصار البحري يشكل خرقاً لميثاق الأمم المتحدة، ولقواعد القانون الدولي.

- أن فرض الحصار البحري يتطلب ضرورة حصول الولايات المتحدة على موافقة ثلثي أعضاء منظمة (OAS) مسبقاً قبل اتخاذ هذا الإجراء.

- إمكانية أن يدفع هذا الإجراء الإتحاد السوفيتي إلى الرد بإجراء مماثل، وفرض حصار جديد على برلين، وتكون النتيجة المنطقية لذلك هي توصيل الدولتين إلى اتفاق يقضي بقيام الولايات المتحدة بفك حصارها عن كوبا، في مقابل قيام الإتحاد السوفيتي بفك حصاره عن برلين. ومن ثم تعود الأمور إلى ما كانت عليه قبل هذا الحصار المزدوج، بل وتطلق يد الإتحاد السوفيتي في تغذية ترسانته في كوبا بالمزيد من الأسلحة والصواريخ، مما يرتب للإتحاد السوفيتي حقاً مشروعاً بموجب هذا الاتفاق، أو بعبارة أخرى أن يستفيد الإتحاد السوفيتي بدلاً من أن يعاقب لتآمره على أمن الولايات المتحدة.

- أنه قد يترتب على الحصار البحري نفس الآثار السلبية التي قد تترتب على الغارة الجوية التي سلفت الإشارة إليها في البديل السابق، وذلك

في حالة مـا إذا رفضـت السـفن السـوفيتية التوقـف، مـما قـد يضـطر الولايـات المتحدة إلى تحمل مسئولية إطـلاق الطلقـة الأولى في أول مواجهـة مبـاشرة بـين القوتين العظميين.

- أنه ليس ثمة علاقة بين الحصار البحري وبين الأهداف المتوخـاة مـن ورائـه، وهـي إزالـة الصواريخ. إذ سوف تظل مشكلة الصواريخ قائمة لم تحل، بل وقد تتفاقم هـذه المشـكلة إلى الأسوأ، إذا ما استغل السوفيت انهـماك الولايـات المتحـدة في إحكـام حصـارها حـول الشـواطئ الكوبيـة، وتفرغـوا هـم لإتمـام نصـب صـواريخهم، والوصـول بهـا إلى مرحلـة التشغيل.

الخيار: عزل بحري وقائي Quarantine

وعلى ضوء الانتقادات التي وجهت إلى هذا البديل اقترح ليندون جونسون – نائب الـرئيس حينئـذ – تعـديل تسـمية الإجـراء مـن حصـارBlockade إلى حـزام وقـائيQuarantine تجنبـاً للمحـاذير القانونية المترتبة على استخدام الكلمة الأولى، وبعد تخطي هذه العقبـة القانونيـة اتفقـت أغلبيـة آراء أعضاء اللجنة – وفي مقدمتها رأي الـرئيس – عـلى اعـتماد هـذا البـديل ليكـون بمثابـة الخيـار الأمريكي للأسباب التالية:

- أن الحصار يمثل خيـارا وسـطاً بـين السـلبية المطلقـة ورد الفعـل العنيـف الـــذي يتســـم بالمجازفـــة. فمـــن ناحيـــة نجـــد فيـــه تأكيـــدا لإصرار الولايات المتحدة على عدم الوقوف مكتوفة الأيـدي في مواجهـة التحـدي

السوفيتي، ومن ناحية أخرى لا يتضمن قدراً كبيراً من المجازفة مثل تلك التي ينطوي عليها القيام بغارة باترة.

- أنه يرمي الكرة في ملعب خروشوف، إذ يترك له الحرية في تفادي الحصار بإصداره أوامره لسفنه بعدم محاولة اختراق هذا الحصار، وبين تحمل مسئولية قرار بدء المواجهة المباشرة.

- أن الكاريبي –حيث يقع الحصار– يعتبر أصلح الميادين وأكثرها ملائمة للولايات المتحدة في حالة دخولها في اختبار للقوة مع الإتحاد السوفيتي.

- أن الحصار البحري يتيح للولايات المتحدة الفرصة لاستعراض قدراتها في الأسلحة التقليدية، والتصعيد المحسوب على مختلف مستويات المواجهة النووية بالأسلحة التي تتمتع فيها بتفوق ملحوظ عليه.

وهكذا استقر عزم الولايات المتحدة على فرض **حزام وقائي Quarantine** (حصار بحري) حول كوبا، وهو ما أقرتها عليه منظمة الدول الأمريكية وحلفاؤها في منظمة حلف شمال الأطلنطي (NATO).

وفي نفس الوقت طلبت الولايات المتحدة عقد جلسة طارئة لمجلس الأمن طالبت فيها بسحب الصواريخ السوفيتية من كوبا تحت رقابة دولية، بينما طلب الإتحاد السوفيتي في نفس الجلسة رفع الحصار البحري المضروب على كوبا ووصفه بالقرصنة، إلا أن مجلس الأمن أثبت عجزه عن التوصل إلى قرار حاسم حول أيٍ من هذين الطلبين. وفي 24 أكتوبر اقترح (يو ثانت) – الأمين العام للأمم

المتحدة – على كل من الدولتين ضبط النفس لمدة أسبوعين لإمكانية مناقشة المسائل الخلافية بينهما.

وقد وافق خروشوف على هذا الاقتراح، بينما رفضه كنيدي على اعتبار أن مسألة سحب الصواريخ السوفيتية من كوبا هي قضية غير قابلة للتفاوض.

وفي يوم 26 أكتوبر، نما إلى علم إدارة كنيدي أن عدة سفن سوفيتية متجهة إلى كوبا قد غيرت اتجاهها، ومع ذلك فإن طائرات الاستطلاع الأمريكية تمكنت من رصد النشاط السوفيتي المحموم في بناء قواعد الصواريخ في كوبا، مما اضطر هذه الإدارة إلى التحرك بسرعة لمواجهة هذا الموقف قبل أن يسبق السيف العزل بإتمام إنشاء هذه المنصات، ومن ثم تصبح الصواريخ جاهزة للعمل، فأصدر الرئيس كنيدي تصريحاً أعلن فيه: أن بلاده لن تتردد في اتخاذ إجراءات أخرى بما في ذلك ضرب قواعد الصواريخ لو تطلب الأمر ذلك، ولم يستبعد في تصريحه احتمال حدوث مواجهة بين الدولتين إذا لم يقم الإتحاد السوفيتي بسحب صواريخه في موعد غايته 30 أكتوبر. وفي مساء اليوم نفسه، وصل خطاب إلى كنيدي من خروشوف، ذو نبرة معتدلة يقترح عليه فيه أن يقوم الإتحاد السوفيتي بسحب صواريخه من كوبا، في مقابل تعهد الولايات المتحدة بعدم غزوها، وكان العرض سخياً إلى الحد الذي وصفه فيه البعض بأنه استسلام مشروط. ولكن لوحظ أن هذا الخطاب لم يدون عليه تاريخ إرساله.

وفي اليوم التالي، وصل إلى البيت الأبيض خطاب آخر من خروشوف، بغير تاريخ أيضاً، بصيغة عنيفة يتضمن مطالب متشددة، ويقترح فيه أن تقوم

الولايات المتحدة بسحب صواريخها من تركيا، مقابل قيام الإتحاد السوفيتي بسحب صواريخه من كوبا.

وعندما عرض الأمر على اللجنة التنفيذية لمجلس الأمن القومين قررت رفض العرض الوارد بالخطاب الثاني لسببين:

اعتقاد كنيدي بأن الخطاب الأول يعكس حقيقة مشاعر خروشوف بأكثر مما يعكسها الخطاب الثاني.

رفض المساومة بقواعد حلف الأطلنطي نتيجة للضغط السوفيتي، إذ أن التسليم بإحداها مهما كان شانها، سوف يجعل الإتحاد السوفيتي يستمرئ هذه اللعبة فيكررها المرة تلو الأخرى، فيسدر في ممارسة استخدام أسلوب الإدارة بالأزمات حتى يتمكن في النهاية من تصفية قواعد هذا الحلف نهائياً. ويبعث من جديد إلى الوجود لعبة هتلر المفضلة التي مارسها بنجاح في مفاوضات ميونخ حيث قابلها الغرب بسلسلة من التنازلات. لذلك وجهت الولايات المتحدة إنذارها الأخير إلى الإتحاد السوفيتي بسحب صواريخه من كوبا، وإلا كان عليه تحمل عاقبة عناده.

وفي يوم 27 أكتوبر أعاد خروشوف عرضه بسحب صواريخه من كوبا، في مقابل تعهد أمريكي بعدم غزو كوبا، فأعلن الرئيس الأمريكي على الفور قبوله لهذا العرض، وترحيبه بمساهمة خروشوف الإيجابية في تحقيق السلام، وهكذا تبددت احتمالات المواجهة. وزال شبح الرعب النووي الذي خيم على العالم بأسره، طوال تلك الأيام العصيبة التي استغرقتها الأزمة.

ملاحظات على الإدارة الأمريكية لأزمة الصواريخ الكوبية

1- إن الدرس الأول الذي يمكن استخلاصه من أزمة الصواريخ الكوبية، يعد بمثابة تأكيد جديد للدور الذي يلعبه حدث الأزمة في تصحيح المفاهيم الخاطئة، وبالتالي تعديل سياسات صانع القرار، لكي تتلاءم مع المفاهيم الجديدة، ومن ثم تصبح أكثر قرباً من الواقع. والثابت أن قرارات كل من الزعيمين الأمريكي والسوفيتي قد بنيت على تصورات خاطئة لكل منهما عن الطبيعة الحقيقية للآخر.

فلقد اعتقد الرئيس كنيدي أن خروشوف رجل حكيم وفطن وحذر وحريص لذلك على احترام الأوضاع الراهنة في العلاقات بين القوتين العظميين، ومدركا للعواقب المأساوية المترتبة على تحديها أو محاولة تغييرها. وأن كل هذه الصفات سوف تحول بينه وبين اتخاذ أية إجراءات تتسم بالرعونة أو التهور، مثل نصب صواريخ سوفيتية في كوبا. بينما اعتقد خروشوف أن كنيدي ليس إلا غرا، قليل التجربة، ومن ثم عاجزاً عن اتخاذ القرارات الحاسمة على نحو ما كشفت عنه عملية خليج الخنازير، ومن ثم فإن في استطاعته أن ينصب صواريخه في كوبا دون أن يتعرض لرد حاسم من جانب الولايات المتحدة.

فما هي الأسباب التي أدت إلى تكوين كلٍ منهما لمفاهيم خاطئة عن الآخر؟

السبب الأول: في تقديرنا – هو ما قد يجوز تعريفه ب **" الطرد التلقائي للمعلومات غير المرغوب فيها"**، والمتمثل في الرفض الفكري لهذه المعلومات، وهو أخطر ما يبتلى به التقدير السليم للأمور. واستجابة لهذه النزعة تجاهل

الرئيس كنيدي ومستشاروه بعض المؤشرات التي ما كان يجب تجاهلها. من قبيل ذلك ما وصل إليهم من معلومات عن تحرك قافلة بحرية سوفيتية متجهة إلى كوبا تم رصدها في شهر سبتمبر 1962، وكان من المتصور في ذلك الحين أنها تحمل شحنات من الأخشاب إلى كوبا (وغرابة هذا المنطق تتمثل في عدم وجود حاجة ملحة لكوبا الاستوائية إلى مثل هذه الأخشاب تتطلب تخصيص قافلة كاملة لها على اتساع المسافة بين الإتحاد السوفيتي وبينها!) ولقد ثبت فيما بعد أن شحناتها كانت من الصواريخ السوفيتية المتطورة للغاية.

وقبل ذلك رصدت طائرات الاستطلاع الأمريكية من طراز U-2 زيادة ملحوظة في عدد السوفيت في كوبا، وعملا يجرى على قدم وساق في إقامة قواعد صواريخ "SAM" هناك. ولكن السفير السوفيتي في واشنطن " أناتولي دوبرينين " نجح في تبديد شكوك " روبرت كنيدي " حول نوايا السوفيت (كيف استطاع ذلك !!!). ولقد ساعد على نجاح مهمة السفير السوفيتي، انه لم يكن هناك شخص واحد في النخبة المحيطة بالرئيس كنيدي، ولا حتى الرئيس نفسه يتصور أن يقدم السوفيت على مثل هذا العمل الأرعن الذي يمثل تهديداً مباشراً للولايات المتحدة.

(منطق مرفوض في تصور الطبيعة العقلانية للسلوك السياسي).

ولو كانت إدارة كنيدي لم تبالغ في تقديرها لحكمة السلوك السوفيتي وعقلانيته، لكرست المزيد من اهتماماتها لتمحيص الدلالات المنطقية وراء رحلة القافلة البحرية السوفيتية إلى كوبا، وزيادة عدد السوفيت المضطردة في هذه الدولة،

ومغزى إقامة قواعد صواريخ (SAM)على أراضيها، ولأمكنها اكتشاف الصواريخ السوفيتية في كوبا في وقت مبكر عن ذلك الذي اكتشفتها فيه.

إن سلوك الإدارة الأمريكية هذا، المتمثل في الطرد التلقائي للمعلومات غير المرغوب فيها، يمكن تعريفه أيضاً ب " **منطق الحالة النفسية**" "**Psycho-Logic**" والذي يميل إلى محاولة رؤية الحقائق بمنظار الميول النفسية وحده، فيتقبل منها ما يتفق مع هذه الميول، ويتجاهل ما يتعارض معها.

وبالنسبة لتطبيق هذه الظاهرة على حالة الرئيس كنيدي نجد أنه كان يرغب – آنذاك – في الوصول إلى مصالحة مع الإتحاد السوفيتي، وتحقيق الانفراج في علاقاته السياسية معه.

أما بالنسبة لخروشوف فقد أدت ثلاثة أحداث هامة إلى إقناعه بافتقار الرئيس كنيدي إلى الإدارة والحزم اللازمين:

أولهما: عملية خليج الخنازير، فقد كان تقدير خروشوف أن تصرف كنيدي حيال فشل هذه العملية هو الفيصل في تقدير قوته الحقيقية، ولما تردد كنيدي في التدخل لإنقاذها من المصير المؤسف الذي انتهت إليه، آمن خروشوف بأن كنيدي رجل تعوزه الخبرة والحزم اللازمين، ومن ثم فإنه من السهل ابتزازه وإرهابه.

أما الواقعة الثانية: فقد كانت خلال مؤتمر " فينا " الذي عقد في يونيو عام 1961، حيث رد كنيدي على تهديدات خروشوف العاصفة بعقد معاهدة سلام سوفيتية منفردة مع ألمانيا الشرقية، بالحديث عن مخاطر الحسابات الخاطئة

التي قد تؤدي إلى حدوث المواجهة بين القوتين العظميين، مما زاد خروشوف اقتناعاً بعزوف خصمه عن مواجهة التحديات. **وأخيراً** أدى إحجام كنيدي عن هدم الجدار الذي أقامه خروشوف بين برلين الشرقية وبرلين الغربية في أغسطس 1961 إلى ترسيخ اعتقاده بعدم استعداد كنيدي لاتخاذ قرارات هامة تنطوي على مواجهة المخاطر.

وباختصار تميزت مرحلة ما قبل الأزمة بتحكم تصورات الزعيمين الأمريكي والسوفيتي، وما كونه كل منهما من انطباعات خاطئة عن الآخر، بأكثر مما فعلت الحقائق.

2- أما مرحلة الأزمة ذاتها، فيمكن تقسيمها إلى مرحلتين فرعيتين متميزتين:

تبدأ المرحلة الأولى من 14 أكتوبر – 22 أكتوبر، أي بعد اكتشاف الصواريخ الكوبية، وحتى خطاب الرئيس كنيدي الذي ينذر فيه بفرض العزل البحري (الحصار البحري) على كوبا. وقد تميزت هذه المرحلة بمحاولة إدارة الرئيس كنيدي معالجة هذه الأزمة في نطاق السرية التامة.

وفي خلال هذه المرحلة اتخذ الرئيس كنيدي ثلاثة قرارات هامة نتيجة لتغيير مفاهيمه عن خروشوف تحت تأثير الأزمة، حيث أكدت له هذه خطأ تصوراته عن عقلانية خروشوف وحكمته، وأثبتت له أن خروشوف لا يتورع عن المجازفة.

ومع ذلك فإنه يمكن وضع حد للميل إلى المجازفة عند خروشوف، عندما يتأكد من أن الولايات المتحدة لن تتورع عن الدخول في مواجهة مع الإتحاد السوفيتي إذا لم يقم بسحب صواريخه من كوبا.

وإزاء هذا المفهوم الجديد الذي تكشف لكنيدي عن شخصية خروشوف قرر مواجهته برد وسط، لا إفراط فيه ولا تفريط. وذلك حتى لا يستفز الإفراط روح المجازفة عند خروشوف، ولا يغريه التفريط بالتمادي في هذه المجازفة. وكان القرار الأول الذي اتخذه كنيدي هو استشارة أكبر عدد ممكن من مساعديه من ذوي التخصصات المختلفة، وتوسيع نطاق عضوية مجلس الأمن القومي (NSC) بتشكيل اللجنة التنفيذية لمجلس الأمن القومي، بعد أن تعلم من فشل عملية "خليج الخنازير" والذي اعتمدت قراراته فيها على تقارير وكالة المخابرات المركزية وحدها، **ألا يركن إلى تقدير جهة معلومات واحدة في اتخاذ قراراته**، كما اتخذ كنيدي في هذه المرحلة أخطر قراراته، وهو فرض الحزام الوقائي (الحصار البحري) على كوبا. وقد جاء هذا القرار بعد تقويم كافة البدائل الأخرى على النحو الذي سلفت الإشارة إليه، وكان كنيدي قد رفض البديل الأول وهو: "عدم القيام بأي عمل على الإطلاق"، وذلك على الرغم من قناعته بأن وجود الصواريخ السوفيتية في كوبا لن يخل – من الناحية الواقعية- بالتوازن الإستراتيجي القائم بين القوتين العظميين، وإن كان من الممكن أن يخل به من الناحية الشكلية، وخاصة فيما يتعلق بهيبة الولايات المتحدة، وهو الأمر الذي أشار إليه كنيدي بقوله:" وحتى لو اقتصر الأمر على مجرد الشكل، فإن المظاهر كثيراً ما ترتبط في أذهان الناس بالحقيقة". وأعاد تأكيد ذلك بقوله " لو

اكتفينا بالوقوف مكتوفي الأيدي في مواجهة هذا التحدي، فلسوف نحكم على أنفسنا بالموت أمام العالم".

وقد رفض بديل القيام بضربة باترة لأنه لا يرغب – على حد تعبير شقيقه روبرت كنيدي – أن يبدو أمام العالم، وبخاصة الرأي العام الأمريكي، بمظهر (توجو) الستينات.

وتوجو هذا كان رئيس وزراء اليابان الذي اتخذ قرار ضرب بيرل هاربر في عام 1941، وأصبح اسمه منذ ذلك الحين فصاعداً صنواً للغدر والطعن في الظهر.

وكان القرار الثالث الذي اتخذه كنيدي – في هذه المرحلة – نابعاً أيضاً من مفهومه الجديد لنوايا خصومه، حيث اعتقد أن خروشوف يريد أن يضع الولايات المتحدة أمام الأمر الواقع، فإذا لم يتخذ إجراءات حاسمة في مواجهة وجود الصواريخ السوفيتية في كوبا، فسوف تبدو أمام العالم عاجزة عن الرد. وإذا اتخذت مثل هذا الإجراء فقد تواجه برد سوفيتي قوي عليه سواءً في برلين، أو تركيا، أو على الأقل بإدانة الرأي العام العالمي للإجراء الأمريكي في الأمم المتحدة. ولذلك قرر كنيدي أن يقلب المائدة على خروشوف، بأن يسبقه بإعلان فرض الحصار البحري على كوبا علانية في خطابه الذي ألقاه يوم 22 أكتوبر.

أما المرحلة الفرعية الثانية للازمة، والتي تقع ما بعد يوم 22 أكتوبر حتى نهاية الأزمة، فقد اتخذ فيها كنيدي ثلاثة قرارات علانية هي:

- رفض طلب يوثانت بوقف العزل البحري (الحصار البحري) على كوبا، وإرسال شحنات أسلحة سوفيتية إليها، وقد وافق الإتحاد السوفيتي على هذا الطلب، بينما أصر كنيدي على رفضه حتى لا يؤدي قبوله لمثل هذا الطلب إلى تخفيف شدة الضغط الدبلوماسي والعسكري على خروشوف، ولإقناع الأخير بإصرار الولايات المتحدة على موقفها.

- ولتنفيذ قرار العزل البحري اقترحت هيئة الأركان المشتركة أن ترابط وحدات الأسطول الأمريكي المكلفة بتنفيذ قرار العزل على مسافة تبعد 500 ميلاً من الشواطئ الكوبية، وذلك حتى تكون خارج مرمى قاذفات الميج السوفيتية المرابطة في كوبا. إلا أنه عندما وردت المعلومات باقتراب الأسطول السوفيتي من المواقع التي اقترحتها هيئة الأركان المشتركة، بحيث أصبح لقاء الأسطولين وشيكاً، اقترح السفير البريطاني، الذي شارك في اجتماعات اللجنة التنفيذية لمجلس الأمن القومي، التغاضي عن اعتبارات سلامة الأسطول، ونصح بتراجعه إلى ما وراء هذه المواقع لتطول المسافة الفاصلة بين الأسطولين، مما يتيح لصانع القرار السوفيتي المزيد من الوقت لمراجعة موقفه، ومحاولة تجنب الصدام، بدلاً من أن يؤدي اللقاء الوشيك للأسطولين إلى دفعه مرغماً إلى قبول المواجهة، حيث لا يمكنه التراجع في هذه الحالة بدون أن يفقد ماء وجهه.

وقد أخذ كنيدي برأي السفير البريطاني، وتغاضى عن رأي هيئة الأركان المشتركة، ويشير بول نيتز مساعد وزير الدفاع الأمريكي – آنذاك – إلى هذه

الواقعة بقوله:" لقد كان تفكيرنا في ذلك الحين أن أخطر احتمالات المواجهة تكمن في اعتراضنا لسفينة سوفيتية تحاول اختراق الحصار، حيث كان من المشكوك فيه ألا يـرد خروشـوف عـلى ذلك".وفي يوم 25 أكتوبر اقتربت القافلة السوفيتية من خط الحصار الأمـريكي تتقـدمها ناقلـة البترول بوخارست، ومع ذلك سمح الرئيس كنيدي لهذه الناقلة وحدها أن تمر من بـين سـفن الحصار، وذلك على الرغم من أن البترول كان عـلى قائمـة الممنوعـات المحظـور مرورهـا. وقـد سمح كنيدي بذلك على الرغم من اقتراح البعض مـن فريـق إدارة الأزمـة بـأن يـتم تفتيشـها، وكان هدفه من ذلك ألا يضع خروشـوف في مـأزق لا يجـد أمامـه مخرجـاً منـه إلا باسـتخدام القوة.

- أما أهم القرارات التي اتخذها كنيدي أبان هذه المرحلـة، فهـو قبولـه لخطـاب خروشوف المعتدل، وتجاهلـه لخطابـه المتشـدد لتسـوية الأزمـة. والحقيقـة أن خروشوف كان يرغب في الوصول إلى تسوية وتجنب المواجهة، ولكنه كان يجهل رد الفعل الأمريكي على اقتراحه هذا، فـإذا كـان الـرد إيجابيـاً ، فـإن بوسـعه أن يزعم أن خطابه المعتدل يعبر عن موقفه اللاحق، أما إذا جـاء هـذا الـرد سـلبياً، وحاول الأمريكيون التشهير به، والادعـاء بأنـه أجفـل وتراجـع أمـام تهديـداتهم مستخدمين خطابه ذا الـلـهجة المعتدلة، فإنه يستطيع حينئذ أن يؤكد أن ميوله السلمية كانت قبل تطور الأمور التـي أدت إلى قيـام الولايـات المتحـدة بفـرض العزل البحري على كوبا، وأنه بعد حدوث هذه التطورات اتخذ موقفاً متشـدداً عـلى نحـو مـا يتضـح مـن خطابـه الآخـر، زاعـماً بأنـه قـد وجـه خطابـه

المعتدل قبل الحصار لا بعده، وهكذا فإن الحيلة التي لجأ إليها خروشوف للحفاظ على ماء وجهه لم تغب عن إدراك كنيدي، ومن ثم قام هذا الأخير بالرد على الخطاب المعتدل متجاهلاً الخطاب المتشدد ليفسح مجالاً بذلك الطريق لخروشوف للتراجع بدون أن يفقد ماء وجهه.

ولقد أكدت أزمة الصواريخ الكوبية من جديد الأهمية الفائقة **لدور الاتصالات في إدارة الأزمات**، والضرورة الملحة لفتح قنوات اتصال مباشرة وفورية بين موسكو وواشنطن، ومن ثم فتح الخط الساخن بين العاصمتين، وهو الخط الذي أثبت فاعليته في تمكين الدولتين من وقف تصعيد الموقف بينهما أثناء أزمتي الشرق الأوسط في عامي 1967، 1973.

كما أكدت واقعة ملاحظة عدم تدوين تاريخ خطابي خروشوف إلى كنيدي، سالف الإشارة إليهما، الأهمية الخاصة التي **يجب أن تولى لأدق التفصيلات التي قد تطرأ على أسلوب الخصم في التعامل أثناء الأزمة**، وتجنب إغفالها مهما بدت هذه التغيرات عابرة، أو محدودة الأهمية.

المراجع

1- البرعي، محمد بن عبد اللـه و عابدين ، عدنان بن حمدي. الإدارة في الـتراث الإسـلامي (الجـزء الأول) جدة (المملكة العربية السعودية): مكتبة الخدمات الحديثة 2012.

2- الضـحيان ، عبـد الـرحمن إبـراهيم 2008.الإدارة في الإسـلام: الفكـر والتطبيـق (ط 1) . جـدة (المملكة العربية السعودية): دار الشروق.

3- أبو قحف، عبد السلام. إدارة الأزمات. القاهرة: مطبعـة الإشـعاع للطباعـة و الـنشر و التوزيـع، 2009

4- إدارة الأزمات: الفن الصعب عندما يحدث ما لا تتوقعه كيف تواجه المواقف والأحداث التي لم تخطط لها؟. 30 مارس 2006. (لم يُـذكر اسم كاتب المقال في الموقع).

5- الأعرجي، عاصم حسين. "إدارة الأزمات بين (الوقائية و العلاجية): دراسـة مسـحية في المصـارف الأردنية". الإدارة العامة مجلد 39 العدد الأول ابريل1999.

6- الحمـلاوي، محمـد رشـاد. إدارة الأزمـات. أبـوظبي: مركـز الإمـارات للدراسـات و البحـوث الإستراتيجية، 1997

7- الوكيل، بسيوني. إدارة الأَزَمَات ومواجهة المشكلات. 30 مارس 2006

8- جبر، محمد صدام. "إدارة الأزمات: نظرة مقارنـة بـين النمـوذج الإسـلامي و النمـوذج اليابـاني". الإداري السنة 21 عدد 76 مارس 1999

9- حواش، جمال. سيناريو الأزمات و الكوارث بين النظرية و التطبيق. القـاهرة: المؤسسـة العربيـة للنشر و الإعلام، 1999.

10- دقامسة، مأمون وعاصم حسين الأعرجي. "إدارة الأزمات: دراسة ميدانيـة لمـدى تـوافر عنـاصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانـة عـمّان الكـبرى". الإدارة العامة مجلد 39 العدد الرابع يناير 2015.

11- شريف، منى صلاح الدين. إدارة الأزمات الوسـيلة للبقـاء. القـاهرة: البيـان للطباعـة و الـنشر، 2013

12- صادق، أمنية مصطفى. إدارة الأزمات و الكوارث في المكتبات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2002

13- عليوه، السيد. إدارة الأزمات و الكوارث مخاطر العولمة و الإرهاب الدولي. سلسلة دليل صـنع القرار(2). القاهرة: دار الأمين للنشر و التوزيع، 2004

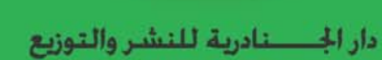
14- مواجهة الأزمات والكوارث باستخدام نظم المعلومات.

الفهرس



إدارة الأزمات والكوارث





دار الجـــنادرية للنشر والتوزيع
الأردن - عمـــان
تـــلفاكـــس ٠٠٩٦٢٦٤٧٧٨٧٧٠
جـــــوال ٠٧٩٦٢٩٦٥١٤
ص.ب ٥٢٠٦٥١ عمـــان ١١١٥٢ الأردن
Email : dar_janadria@yahoo.com


ISBN 978-9957-580-71-1